المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط





إدارة الذات

لدى مديرات المدارس الثانوية
بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالبة

ابتسام بنت ردة بن عطية الثقفي

إشراف الدكتور

عبدالله بن محمد الحميدي

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط كمتطلب تكميلي

لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٢٦هـ

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الاسم (رباعي): **ابتسام بنت ردة عطية الثقفي**/ كلية التربية/ قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : (ماجستير) في تخصص : الإدارة التربوية والتخطيط

عنوان الأطروحة: " **إدارة الذات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة** ".

الحمد لله العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد. فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه – والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٦/٥/٧هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وحيث قد عمل اللازم؛ فإن اللجنة توصي بإجازتها في صورتها النهائية المرفقة للدرجة العلمية المذكورة أعلاه...

والله الموفق...

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش	مناقش
الاسم: د. عبدالله بن محمد الحميدي	الاسم د. على بن عبدالله الزهراني	الاسم: د مسعود بن خضر القرشي
التوقيع:..................	التوقيع:..................	التوقيع:..................

يعتمد

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الاسم: د. على بن عبدالله الزهراني

التوقيع:...............................

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

(قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ

وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ) (١٦٢)

لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ

الْمُسْلِمِينَ) (١٦٣)

سورة الأنعام

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: إدارة الذات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

اسم الباحثة: ابتسام بنت ردة بن عطية الثقفي

الدرجة: ماجستير

أهداف الدراسة: التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.

أسئلة الدراسة:قامت هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة التالية:

١.كيف توزع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة المهام الإدارية والفنية المختلفة على وقت الدوام الرسمي؟

٢.ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المعلمات؟

٣.هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات وفق المتغيرات التالية (سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية – المؤهل التعليمي– الحالة الاجتماعية)؟

٤.هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات واستجابات المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة المديرات في تلك المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي،و قامت ببناء استبانه بناء على ما توصلت إليه من معلومات من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة.وتم تطبيقها على جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة البالغ عددهن (٣٧) من أصل (٤٣) مديرة بنسبة (٨٦,٠٤)، وعينة عشوائية من المعلمات،بلغ عددهن (٣٠٧) معلمة من أصل (١٥٥٩) بنسبة(٢٢,٠٦).

الأساليب الإحصائية:استخدمت الطرق الإحصائية التالية: النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار(ت) و تحليل التباين.

نتائج الدراسة:

١. أن هناك اختلافا بين مديرات المدارس الثانوية في طريقة توزيع المهام المختلفة على أوقات الدوام الرسمي.

٢. أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية كانت بدرجة عالية حيث بلغت (٤,٢٧٨) وبدرجة غالبا من وجهة نظر المديرات.

٣. كانت رؤية المعلمات لممارسة المديرات لمبادئ إدارة الذات بدرجة عالية حيث بلغت (٤,٠٢٩) وبدرجة غالبا.

٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات التالية (سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسة– المؤهل التعليمي– الحالة الاجتماعية).

٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات والمعلمات حول بعض مبادئ إدارة الذات وهي(مبدأ التخطيط – مبدأ القدوة – مبدأ التفكير الإبداعي – مبدأ الاتصال – القيم الشخصية والتنظيمية).

٦. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات والمعلمات حول بعض مبادئ إدارة الذات وهي (مبدأ إدارة الوقت – مبدأ الثقة بالنفس – مبدأ التوازن– مبدأ التعلم الذاتي).

أهم التوصيات:

١.على المسؤولين في إدارة التربية والتعليم البدء بعقد حلقات تدريبية تمكن مديرات المدارس من تنمية وتطوير ذواتهن في المجالات التالي: إدارة الذات – التعلم الذاتي – التفكير الإبداعي– إدارة الوقت.

٢. الاهتمام بعملية تطوير الذات لدى مديرة المدرسة الثانوية لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية وذلك عن طريق التدريب المستمر وإجادة مهارات التعلم الذاتي حتى يمكن اكتساب المهارات الإدارية المتطورة بالطرق المختلفة وبكافة وسائل المعرفة المتاحة.

٣.أن تقوم مديرة المدرسة البحث عن نقاط الإبداع الإداري لدى الإداريات أو المعلمات وتنميتها حتى يمكن تفويضهن في حل المشكلات الروتينية.

أهم المقترحات:

العمل على إجراء المزيد من الدراسات في إدارة الذات من خلال متغيرات لم تتطرق إليها هذه الدراسة، ولاسيما فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية وتأثيراتها، والربط بين موضوع إدارة الذات وموضوع التكنولوجيا أو الوسائل التقنية الحديثة في مجال المعلومات.

Abstract

Title: Self-Management among Girls Secondary Schools' Headmistresses in Makkah Al-Mukarramah.
Researcher's Name: Ibtisam Raddah Atiyah Al-Thuqafi.
Degree : Master
Research Problem: To what extent do girls secondary schools' headmistresses implement principles of Self-Management?
Objectives: To know the reality of implementation of Girls secondary schools' headmistresses of the principles of self-management from the viewpoints of schools headmistresses and teachers.
Study Questions:

1. How do girls secondary schools' headmistresses in Makkah Al-Mukarramah distribute their various administrative and technical tasks on the official work time?
2. To what extent do girls' secondary schools' headmistresses in Makkah Al-Mukarramah implement principles of self-management from their viewpoint and from the viewpoint of teachers?
3. Are there statistically significant differences in implementation of girls' secondary schools' headmistresses in Makkah Al-Mukarramah of the principles of self-management, based on the following variables:
   (Years of experience in school management – academic qualification – social status)?
4. Are there statistically significant differences in the responses of headmistresses and those of teachers in girls secondary schools in Makkah Al-Mukarramah, about implementation of headmistresses of those schools of the principles of self-management?

Method: The researcher used the descriptive survey method and constructed a questionnaire based on the information she had obtained from the theoretical framework and the literature review. The said questionnaire was applied on (37) girls' secondary schools headmistresses in Makkah Al-Mukarramah, out of a total of (43), with a percentage of (86.04), as well as, a random sample of teachers amounted (307) teachers out of a total of (1559) teachers, with a percentage of (22.06).
Statistical techniques: Percentages, frequencies, arithmetic means, standard deviation, T-test and analysis of variance.
Results:

1. There is a difference among girls' secondary schools' managers in distribution of various tasks among the formal teaching time.
2. The study disclosed that implementation of girls secondary schools' headmistresses of self-management was high, in the tune of (4.278), whereas the viewpoint of teachers in the same regard was also high, in the tune of (4.029).
3. There are no statistically significant differences in implementation of girls secondary schools' headmistresses in Makkah Al-Mukarramah of self-management, based on the following variables: (years of experience in school management – academic qualification – social status).
4. There are statistically significant differences between the responses of headmistresses and teachers about some of the principles of self-management, which are: (planning – example – creative thinking - communication – personal and organizational values)
5. There are statistically significant differences between the responses of headmistresses and teachers about some of the principles of self-management, which are: (time management – self-management – equilibrium – self-instruction)

Recommendations:

1. To start convening training courses to enable school headmistresses to develop themselves in the following fields: self-management – self-instruction – creative thinking.
2. To take interest in the process of self-development to raise performance and increase productivity, through continuous training and mastering the skills of self-instruction, with a view to acquiring developed administrative skills through various methods and all available means of knowledge gaining.
3. To look for points of administrative creativity among administrators or teachers and develop them to be able to assign those administrators and teachers routine problems solving.

Proposals

To conduct more studies in self-management, through variables not tackled by this study, especially those related to environmental variables and their impact and association between the topic of self-management and the topic of technology or modern technological means in the field of information.

الإهداء

إلى كل من ساعدني في

إخراج

هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الصرح الشامخ ذات العطاء الوافر جامعة أم القرى لكِ شكري وتقديري على إتاحة الفرصة لاستكمال دراستي الجامعية، ممثلة في معالي مدير الجامعة أ.د.ناصر الصالح، ووكلاء الجامعة.
وأقدم الشكر لعمادة الدراسات العليا ممثلة في عميدها د. ثامر بن محمد الحربي
وأقدم الشكر أيضا لكلية التربية ممثلة في عميدها د.زهير بن أحمد الكاظمي ووكلاء الكلية.
النهر الذي لا ينضب قسم الإدارة التربوية والتخطيط أقدم لك كل الشكر والامتنان على ما منحتني إياه من مساعدة ومساندة خلال برنامج الدراسة.وأخص بالشكر رئيس القسم د. على بن عبداالله الزهراني ووكيلة القسم د.جواهر بنت أحمد قناديلي، والمزون الرافدة أساتذتي وأستاذاتي الكرام أهديهم أجل الشكر وأشمله وأنماه على ما قدموا لي من تعليم وإرشاد وتوجيه ونصح...

أستاذي القدير بحر العطاء د / عبداالله بن محمد الحميدي شكرا لكل جهودك المبذولة، وتوجيهاتك السديدة، وملاحظاتك القيمة، التي كان لها أكبر الأثر في إخراج هذه الدراسة وإتمامها...

والدكتورة مريم الصبان المشرفة السابقة أتقدم لكِ بوافر الشكر والعرفان على عطاءك الفياض...

ويسرني أن أشكر د. على بن عبداالله الزهراني ود. مسعود بن خضر القرشي لتفضلهما بمناقشة هذه الدراسة.

ويسعدني أن أنظم من الشكر عقداً وأهديه لوالدي العزيزين. ومن أجمل ورود الامتنان ورياحين العرفان باقة جميلة، وأقدمها لأخواتي وإخواني جميعهم وخاصة أخي عبداالله الذي أعطاني الكثير من وقته وجهده... وأشكر كذلك بنات عمي اللاتي قدمن ليّ المساعدة على اختلاف تخصصاتهن... و أشكر زميلاتي اللاتي لم يدخرن وسعا في تقديم ما احتجت إليه من مساعدة ونصح...

وأخيرا أدعو االله أن ينال هذا الجهد المتواضع رضاه سبحانه وتعالى، ثم استحسان ورضا الجميع. فإن كان صواب فمن االله وإن اعتراه النقص أو الخلل فمن نفسي والشيطان... وآخر دعوانا أن الحمد الله رب العالمين...

الباحثة

فهرس المحتويات

تابع فهرس المحتويات

قائمة الجداول

تابع قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

- المقدمة
- تحديد مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة

مقدمة

الحمد لله، مدبر الأكوان، خالق الإنسان، علمه ما لم يعلم، هداه إلى طريق الحق، وأرشده إلى الطريقة التي يدير بها حياته في دنياه، و آخرته.

إن النفس البشرية لها قيمتها الكبرى، فقد أودع الله فيها من الطاقات والقدرات العظيمة التي استحقت بها الاستخلاف في الأرض، وأن الله ـــ تعالى ـــ قد كرم الإنسان وفضله على سائر خلقه، قال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً ﴾الإسراء٧٠، كما قال الله سبحانه﴿ وَفِي أَنفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ ﴾الذاريات٢١ ، و إذا تم أخذ المعنى من منظور إداري فيمكن تجزئته إلى معنى الإدارة ومعنى الذات. **فالإدارة** كما يرى رضا (١٤٢٠هـ):"هي نشاط يسعى إلى تحقيق الهدف عن طريق الموارد والإمكانيات وحسن التوجيه والاستغلال.

و **الذات** هي: اتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه وقيل هي العمليات النفسية التي تحكم السلوك.

بالتالي يمكن أن تعريف إدارة الذات بأنها: قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه"ص ص (١٩ -٢٠) . فالمرء الذي استطاع أن يُحسن إدارة نفسه هو ذلك الشخص الذي استفاد من مواهبه وطاقاته ووقته ليحقق أهدافه العالية مع استمراره على حياة متوازنة.

ويرى المهيري (٢٠٠١م)أنها تعني " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف".ص١

ويعرف القعيد (١٤٢٢هـ) إدارة الذات بأنها" تنظيم الإنسان لوقته ومواعيده وارتباطاته وأوراقه وأشيائه، ومحاولة التحكم في النفس وإمساك زمامها.وتعني كذلك

استفادة الإنسان من قدراته وإمكانياته وتحديد أهدافه بدقة، والتركيز على متابعة تحقيقها".ص٦٣

وإذا ما تم تطبيق مفهوم إدارة الذات لدى مديرة المدرسة التي هي الممثلة الأولى للإدارة المدرسية وهي المسؤولة الأولى عنها.فإنه يجب أن تتمتع بصفات شخصية ومهنية تؤهلها لتحمل مسؤولية هذا العمل الضخم. وتعتمد قوة مديرة المدرسة على عدة عناصر رئيسة في مقدمتها كما يرى مرسي(١٩٩٥م) " مدى قدرتها على تجنيد طاقات العاملات معها ومدى تواجدها وحضورها في مختلف أنحاء المدرسة ومدى اشتراكها الفعال في البرنامج التعليمي للمدرسة ومدى قدرتها في تحقيق الاتصال والتواصل فيما يتعلق بأهداف المدرسة" ص ٤٢

حيث تكمن أهمية إدارة الذات بالنسبة لمديرة المدرسة في مساعدتها على إنجاز الإعمال وأداء المهام بكفاءة و فاعلية داخل المدرسة وخارجها.وقد يختلف أداء مديرات المدارس بصفة عامة في إدارة ذواتهن باختلاف اهتماماتهن وقدرتهن ومهارتهن ونظرتهن في توزيع و استغلال أوقات العمل فهن يتفاوتن في تنظيم الوقت المنصرف على المهام المختلفة. لكن التطبيق الناجح لإدارة الذات يتطلب تحديدا للأهداف، وتخطيطا للعمل، وتنظيما للوقت، وتحديدا للأولويات، وثقة عالية بالنفس،وتفكيرا إبداعيا يساعدها في حل المشكلات المختلفة وهذا كله في ظل نظام القيم الصحيحة لمديرة المدرسة، حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمدرسة وللمجتمع.

مشكلة الدراسة

يرى مرسي(١٩٩٥م)"إن الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو العمل الدءوب المستمر لتحسين عملية التعليم والتعلم والارتفاع بمستواها. ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارة الناجحة على تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية المتاحة إلى أقصى طاقاتها الممكنة، وهنا يتفاوت مديرو المدارس فيما بينهم من حيث قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق ذلك، ولا ضرر في ذلك طالما أن الجميع يعملون على تحسين قدراتهم ورفع مستوى أدائهم

باستمرار". ص١٤و تستطيع مديرة المدرسة رفع مستوى أداءها من خلال تطبيقها لمبادئ إدارة الذات والتي تُعنى بتوجيه قدراتها وإمكانيتها وطاقاتها وإدارتها الجيدة لوقتها من أجل النجاح في الوصول إلى الأهداف المنشودة للإدارة المدرسية وللمديرة ذاتها، فحاجتها إلى إدارة الذات حاجة ماسة،كما يرى عبد العالي (١٤٢٣هـ) "وذلك أن لكل مديرة حياتها التي تتضمن المسؤوليات والواجبات، ولن تستطيع القيام بها جميعا إلا بإدارة ذاتها بطريقة ذكية بحيث تقوم بتطبيق مبادئها بخطوات حكيمة" .بتصرف ص٧

وبالرغم من أهمية دور مديرة المدرسة في قيادة المدرسة فقد تطرقت الدراسات والبحوث المختلفة إلى موضوعات تتعلق بدورها ومهامها وصلاحياتها و إعدادها واختيارها و برامج تدريبها والمشكلات التي تواجهها وكيفية إدارة وقتها. ومن خلال مراجعة الباحثة للدراسات التي عثرت عليها الباحثة لم تجد دراسة تطرقت إلى موضوع إدارة الذات لدى مدير أو مديرة المدرسة بطريقة غير مباشرة.بالرغم أن إدارة الذات تعني إدارة مجموعة من القدرات بحيث تصبح مديرة المدرسة متمكنة من تحسين جودة الحياة، وذات شخصية متوازنة ومحققة للأهداف المنشودة.

ومن هذا المنطلق ؛ فإن هذه الدراسة حاولت الكشف عن مبادئ ومفاهيم إدارة الذات من خلال أدبيات الدراسة، ومعرفة مدى تطبيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لأهم تلك المبادئ.

وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:-

ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن؟ وكيف ترى المعلمات ممارسة المديرات في هذه المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

أسئلة الدراسة

عملت هذه الدراسة على الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:-

ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن؟ وكيف ترى المعلمات ممارسة المديرات في هذه المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. كيف توزع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة المهام الإدارية والفنية المختلفة على أوقات الدوام الرسمي؟

٢. ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن؟

٣. ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المعلمات؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات وفق المتغيرات التالية (سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية — المؤهل التعليمي— الحالة الاجتماعية)؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات واستجابات المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة المديرات في تلك المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

أهداف الدارسة

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة كيفية توزيع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة المهام الإدارية والفنية المختلفة على وقت الدوام الرسمي.
- معرفة الطريقة التي تمارسها مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة في تطبيق مبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن.
- بيان أثر المتغيرات التالية (سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية – المؤهل التعليمي – الحالة الاجتماعية) على مديرات المدارس الثانوية من حيث نظرتهن لكيفية ممارسة مبادئ إدارة الذات.
- التعرف على مدى الاختلاف والاتفاق بين وجهات نظر مديرات المدارس الثانوية والمعلمات بمكة المكرمة بالنسبة لمبادئ إدارة الذات.

أهمية الدراسة

لقد أسهمت البحوث والدراسات الحديثة في تكوين العديد من النظريات والمفاهيم الواضحة عن إدارة المدرسة ووظائفها ومجالات العمل بها، ولقد أصبحت مديرة المدرسة باعتبارها المحرك الذي يبعث على الجد والنشاط في المدرسة، والمتخذة للقرارات الحاسمة، والمسؤولة عن تحقيق أهداف المدرسة في ضوء الأهداف العامة للعملية التعليمية.عامل نجاح أو إخفاق في تحقيق الأهداف. فإذا استطاعت توجيه قدراتها و إمكانياتها نحو ما تريد تحقيقه، و ما تصبو إلى تحصيله، واستثمرت وقتها الاستثمار الأمثل تكون قد نجحت في حسن إدارتها لذاتها، وبالتالي الإسهام في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وهذه الدراسة تضع بين يدي مديرات المدارس بصفة عامة ومديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بصفة خاصة تصورا واضحا لأهم مبادئ إدارة الذات داخل المدرسة. وعليه يمكن لهؤلاء المديرات الاستفادة منها في فهم وتطبيق مبادئ إدارة الذات، وفي كيفية الاسترشاد بها، وأيضا مساعدتهن في كيفية تحديد الأهداف والأولويات، و وضع خطة مدرسية سنوية وتحويلها إلى خطط عمل شهرية أو أسبوعية أو يومية، وتنفيذها وفق نظام الأولويات وبأسلوب ابتكاري إبداعي، في ظل درجة عالية من الثقة بالنفس والرغبة في أن يكن أنموذجا للأخريات من العاملات والطالبات في الاتصاف بالأخلاق الحميدة، والقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وواجبات الأسرة، في إطار النظام القيمي لدى مديرة المدرسة.

كما إن هذه الدراسة يمكن أن تقدم للمسؤولين و المسؤولات عن إعداد مديرات المدارس وتدريبهن تصورا واضحا عن ضرورة الاهتمام بتطبيق علم إدارة الذات في عملية الإعداد والتدريب، كما إنها قد تفتح المجال أمام أبحاث أخرى تثرى المكتبة التربوية في هذا الحقل التربوي الهام.

حدود الدراسة

البعد الزماني

طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٤هـ - ١٤٢٥هـ

البعد المكاني

طُبقت هذه الدراسة في جانبها الميداني على مديرات ومعلمات المدارس الثانوية للبنات الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة دون مديرات مدارس تحفيظ القرآن الكريم، ودون مديرات القرى والهجر التابعة لها.

البعد الموضوعي

شملت الدراسة على مبادئ إدارة الذات وهي: التخطيط - إدارة الوقت - القدوة المناسبة - الثقة بالنفس - التفكير الإبداعي - التوازن - الاتصال - التعلم الذاتي - القيم الشخصية والتنظيمية. وما مدى ممارسة مديرة المدرسة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لتلك المبادئ. كما إنها بحثت في الطريقة التي توزع بها مديرة المدرسة الثانوية بمدينة مكة المكرمة مهامها المختلفة على وقت عملها المدرسي.

مصطلحات الدراسة

مبادئ إدارة الذات

جاء في المعجم الوسيط :مبادئ - جمع مبدأ. ويراد بها: ١."المبادئ الأولى ":أي القواعد الأولى الأساسية. "لتَعليم القراءة أو مبادئ اللغة أو مبادئ الحساب". ص٣٩٠

٢."يدَافع عن مبادئه المذهبية والخُلقيَة" :أي العقائد الّتي يؤمن ويلتَزم بها المرء في حياته وسلوكه.

التعريف الإجرائي

مبادئ إدارة الذات هي: القواعد الأساسية التي من خلالها تستطيع مديرة المدرسة الثانوية انتهجها لتحقيق النجاح في العمل المدرسي وفي حياتها خارج المدرسة.

إدارة الذات SELF- MANAGEMENT

يعرفها سلامة(١٩٨٧م) "بأنها نهج فردي متطور يرتكز في مقوماته على نوع من السلوكيات والاقتناعات الشخصية الايجابية بأهمية ودور التطوير الذاتي، بالإضافة إلى ضرورة توفر نوع من المهارات والمعارف الأساسية لزيادة فعالية الإداري ونجاحه المستقبلي"ص٦٣.

يقصد بها إجرائياً: الأسلوب الأمثل الذي تتبعه مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة لتحقيق طموحاتهن وآمالهن وأهدافهن و أهداف الإدارة المدرسية من خلال أمرين أولهما الاستفادة من قدراتهن إمكانياتهن ومهاراتهن، والآخر استثمارهن للوقت المتاح لديهن لإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهن.

مدير المدرسة

عرف القوزي (١٤١٠هـ) مدير المدرسة بأنه" القائد التربوي، الذي يجيد التصرف في المواقف التعليمية والتربوية بأساليب مختلفة تحقق أهداف المدرسة". ص٥٦

وعرفه الشهري (١٤٢٢هـ) بأنه" المسؤول الأول عن توجيه النشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة" ص٦.

مديرات المدارس الثانوية

مديرة المدرسة الثانوية **يقصد بها إجرائياً**: الرئيسة المباشرة عن جميع العاملات بالمدرسة وهي المسؤولة الأولى عن تحقيق المدرسة لأهدافها، وبلوغ غاياتها وعن حسن التصرف في المواقف التعليمية والتربوية المختلفة التي تتطلب الحكمة والاتزان وضبط النفس. كما أنها المسؤولة عن توثيق العلاقة بين المدرسة و البيت.

المرحلة الثانوية

أورد بنجر(١٤٢٢هـ) تعريفا للمرحلة الثانوية نصه" هي المرحلة الثالثة والأخيرة من مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات تنقسم في السنتين الثانية والثالثة منها لدى الطلاب إلى شعبتين هما العلوم الطبيعية والعلوم الشرعية بينما لدى الطالبات على قسمين علمي وأدبي فيما السنة الأولى منها عام في كلتا الفئتين". ص٩

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولا : الإطار النظري

إدارة الذات

- مفهوم الذات
- مفهوم إدارة الذات
- مبادئ إدارة الذات
- إدارة الذات مطلب شرعي
- مقومات فعالية إدارة الذات
- أساليب تحقيق إدارة الذات
- فوائد تطبيق إدارة الذات
- معوقات تطبيق مبادئ إدارة الذات

ممارسة مديرة المدرسة لمبادئ إدارة الذات

- صفات مديرة المدرسة
- مهام مديرة المدرسة
- صلاحيات مديرة المدرسة
- كيفية ممارسة مديرة المدرسة لمبادئ إدارة الذات

ثانيا: الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بإدارة الذات
- الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

إدارة الـــــذات

الذات و مفهومها

يرى(دسوقي، ١٩٨٨م) أن "مفهوم الذات يعتبر من الموضوعات التي تناولتها الدراسات النفسية بالعناية والاهتمام والبحث، وبالرغم من كثرت وتعدد الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلا أن مفهوم الذات يعتبر من أصعب متغيرات الشخصية في التعريف والقياس لأن هذا المتغير يقاس بوسائل مازال صدقها لم يتأكد بعد".ص٢١٣.

ويرى زهران (١٩٨٠م) أن "مفهوم الذات يعتبر حجر الزاوية في الشخصية وهو الذي ينظم السلوك، وهي تنمو وتنفصل تدريجيا عن المجال الإدراكي. وتتكون بنية الذات نتيجة للتفاعل مع البيئة وتشمل الذات المدركة والذات الاجتماعية والذات المثالية.وقد تمتص قيم الآخرين وتسعى إلى التوافق والاتزان والثبات وتنمو نتيجة للنضج والتعلم وتصبح المركز الذي ينظم حوله كل الخبرات" ص ص ٨٠-٨٢

و لقد أورد لنذري Lathery (١٩٧١م) عدة تعريفات للذات نذكر منها ما يلي:-

تعريف الذات عند سيموندس Simonides: ويعرفها بأنها " الأساليب التي يستجيب بها الفرد لنفسه وتتكون من أربعة جوانب هي:

١. كيف يدرك الشخص نفسه.

٢. ما يعتقده أنه نفسه.

٣. كيف يقيم نفسه.

٤. كيف يحاول من خلال مختلف الأفعال تعزيز نفسه أو الدفاع عنها".

ويميز لندهولم Land Holm بين الذات الذاتية والذات الموضوعية. ويرى أن الذات الذاتية هي ما يعتقده الفرد في نفسه. والذات الموضوعية هي ما يعتقده الآخرون في الفرد".

أما الذات عند روجرز هي: "كينونة الفرد أو الشخص". وهو من ابتدع وطور طريقة للعلاج النفسي واسماه العلاج غير الموجه أو العلاج المتمركز حول العميل، ويشير إلى أن المعالج قد تمكن من الدخول في علاقة شخصية وثيقة وذاتية مع ذلك العميل فهي علاقة شخص بشخص.

ويرى لنذريlathery (١٩٧١م) "أن كلمة الذات تستعمل في علم النفس معنيان متميزان.فهي تعرف من ناحية باتجاهات الشخص ومشاعره عن نفسه، ومن ناحية أخرى تعتبر مجموعة من العمليات السيكولوجية التي تحكم السلوك والتوافق. ويمكن أن نطلق على المعنى الأول، الذات **كموضوع** حيث أنه يعين اتجاهات الشخص ومشاعره ومدركاته وتقييمه لنفسه كموضوع.ويمكن أن يطلق على المعنى الثاني الذات. **كعملية** فالذات هي فاعل بمعنى أنها تتكون من مجموعة نشيطة من العمليات كالتفكير والتذكر والإدراك".ص ص (٦٠١ -٦١٢)

ويرى جيرسلد Jersild كما أورد ذلك دسوقي(١٩٨٨م)" أن الذات تبدأ في التكوين منذ مرحلة الطفولة بكل هذه الخبرات التي يعيشها الفرد في حياته وبمعنى آخر هي العالم الداخلي للشخص لأنها تحتوى على أفكاره وشعوره، ومقامته وطموحه، سعادته، وآماله، وصورته عن نفسه، ما كان عليه وما يمكن أن يكون عليه.وهي تعتمد بالدرجة الأولى على طريقة تقبل الشخص لنفسه أو تخيله عن نفسه وصورته التي يظهر بها أمام الآخرين". ص٢١٣

و يمكن تناول مفهوم الذات من الجانبين النفسي والاجتماعي.

أولا: من الجانب النفسي لقد وردت عدة تعريفات لمفهوم الذات من الناحية النفسية منها:

تعريف زهران (١٩٨٠م) "بأنه تكوين معرفي منظم ومتعلم للمدركات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات يبلوره الفرد، ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته.ص٨٣

وقد عرف منصور (١٩٨٩م) "مفهوم الذات بقوله أنه يمثل جوانب الخبرات السابقة والطموحات المستقبلية والخصائص الجسمية والعقلية والنفسية عند الفرد حسبما يراه الفرد في ذاته".ص ٢٢٩

ثانياً: من الناحية الاجتماعية

تعريف زهران (١٩٨٠م) "بأنه المدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي يعتقد أن الآخرين في المجتمع يتصورها والتي يتمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.ص٨٣

ويرى النمر(١٩٩٠م) أن الذات الاجتماعية هي كيفية رؤية الآخرين للتصرفات والأفعال وماهية الأحكام التي يصدروها نتيجة لهذه التصرفات ".ص٧١

ومن خلال الدراسات يمكن القول بأن **مفهوم الذات** يمثل جوانب الخبرات والتجارب والطموحات المستقبلية والخصائص الجسمية والعقلية والنفسية عند الفرد وهذا لا يعتمد عليه وحده وإنما يعتمد على ظروفه البيئة المحيطة به ومدى تأثره بها وتأثيره فيها.

وظيفة مفهوم الذات

حدد (زهران، ١٩٨٠م) وظيفة مفهوم الذات و هي: "وظيفة دافعية وتكامل وتنظيم وبلورة عالم الخبرة المتغير الذي يوجد الفرد في وسطه.لذا فأنه ينظم ويحدد السلوك".ص٨٣.

فائدة معرفة الذات

ذكر النمر(١٩٩٠م) فائدة معرفة الذات وهي "أن الفرد إذا تعرف على ذاته يساعده ذلك في معرفة بنوع تصرفاته واستقلاله وحريته، كما أن معرفة الذات تفيد التنظيم من حيث استخدام أساليب الرقابة والتوجيه على العاملين".ص٧١

مفهوم إدارة الذات

يعتمد النجاح في الحياة على حسن إدارة الذات والتعامل مع النفس بفعالية وحكمة، وإن الفشل مع الذات يؤدي إلى الفشل في الحياة عموما وربما يتعداها إلى الفشل في الآخرة ، فقد قال تعالى:(إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)(الرعد: من الآية١١)

ويعرف رضا(٢٠٠٠م) إدارة الذات بقوله: "هي قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها.ص٢٠

كما عرف تيم Timm (١٤٢١هـ) إدارة الذات "بأنها عملية الاستفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا لإنجاز أهداف ذات قيمة، اعتمادا نظام قيمي صحيح ".ص١٧

لقد احتوى التعريف على الكلمات الأساسية التالية:

عملية: أمر مستمر فهي ليست شيئا يتم فعله مرة واحدة أو بشكل عرضي.

وقتنا ومواهبنا: هذه مصادر شخصية فريدة يمكن التعرف عليها وإدارتها.

أهداف ذات قيمة: وهي تمثل نتائج المجهود المبذول أو الإنجازات التي خُطط للوصول إليها، ولتكون ذات قيمة بشكل حقيقي، فإن تلك الأهداف لابد أن يتم تجذيرها وترسيخها في نظام قيمي صحيح.

نظام القيم: المراد فعل الأمور ذات القيمة بالنسبة للفرد.

ويعرف المهيري (٢٠٠١م) إدارة الذات: " بأنها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة من وقته في تحقيق أهدافه وإيجاد التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف". ص١

ويعرف القعيد (١٤٢٢هـ) إدارة الذات بأنها" تنظيم الإنسان لوقته ومواعيده وارتباطاته وأوراقه وأشيائه، ومحاولة التحكم في النفس وإمساك زمامها.وتعني كذلك استفادة الإنسان من قدراته وإمكانياته وتحديد أهدافه بدقة، والتركيز على متابعة تحقيقها".ص٦٣

أما عبد العالي (١٤٢٣هـ) فيرى إن إدارة الذات" تعني إدارة مجموعة من القدرات بحيث يصبح المرء متمكنا من تحسين جودة الحياة لأن الفاعلية الشخصية تتحقق بالقدرات، وبذلك يحصل للشخصية الارتقاء والتطوير وهي الغاية المقصودة" .ص ١٧

ويرى كوفي Covey (٢٠٠٠م) أن إدارة الذات تنبع من الداخل أي من الإرادة المستقلة التي تعني المقدرة على اتخاذ القرارات والاختيارات أي المقدرة على الفعل.وتركز إدارة الذات على الحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج.ويقول أيضا أن إدارة الذات تعني البدء بالأهم قبل المهم.ص ص (٢٠٦-٢١٠).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن المنظرين أو المؤلفين يرون أن:-

١. إدارة الوقت هي إدارة الذات ولا فرق بينهما.

٢.إدارة الذات أسلوب من أساليب إدارة الوقت بل هي جزء منها.

٣.إدارة الذات علم واسع يشمل كل ما يتعلق بالذات الإنسانية وأن أهم عامل يتعلق بها هو الوقت لأنه هو الحياة فكل يوم ينقضي يعد بمثابة انقضاء لعمر المرء في هذه الحياة. ومن هنا يمكن تفسير العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الذات بأن الأولى جزء من الثانية فإدارة الذات أعم وأشمل من إدارة الوقت. وإلى هذا المعنى يشير ماكنزي Mackenzie(١٩٩١م) بقوله: "المشكلة تكمن في أنفسنا. المسألة ليست في مقدار ما نملك من الوقت بل في كيفية الاستفادة منه جيداً. فعقرب الدقائق لا يمكن التحكم فيه أو في إدارة الساعة بل في إدارة أنفسنا حسب الساعة". ص٤٩٤

ويمكن القول أن إدارة الذات هي:

أنها الأسلوب الأمثل الذي ينتهجه المرء لتحقيق طموحاته وآماله وأهدافه في الحياة الدنيوية والأخروية من خلال أمرين الأول الاستفادة من قدراته وإمكانياته ومهاراته التي منحه الله إياه والثاني استثماره لوقته و إدارته و تنظيمه له.

مبادئ إدارة الذات

لقد وضع تيم Timm(١٤٢١هـ - ٢١) خمس مبادئ للوصول للإدارة الذاتية الناجحة وهذه المبادئ هي:

١. فهم المنظور: ويقصد به قدرة المرء على التحكم والسيطرة على حياته.والتحكم قد يكون داخليا أو خارجيا.

٢. فهم الغرض: وقصد به التركيز على الأهداف وفق القيم الشخصية.

٣. فهم الشخصية: وركز على جانبين لها أثر كبير على الشخصية وهما الثقة بالنفس والتقبل(التغذية الراجعة).

٤. فهم التخطيط: أي التخطيط للأهداف الموضوعة والمحددة مسبقا وعمل جدول للمهام على حسب تنوعها سواء اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.

٥. فهم الإنتاجية:وقد أورد المؤلف معوقات الإنتاجية الستة وهي الأداء المتقطع والفوضى وزحام الأعمال والاتصالات غير المثمرة والتأجيل وعدم القدرة على اتخاذ القرار وتحميل النفس أكثر من طاقتها. وحدد طرق علاجها.

أما رضا (١٤٢٠هـ، ٢١) فقد حدد عشر مبادئ يستطيع المرء من خلالها النجاح في إدارة ذاته وهي:

١.وضوح الهدف:فالهدف الواضح هوا لواقعي المجزأ إلى أهداف فرعية محددة بالكم والكيف والزمن.

٢.التفكير الجاد في الهدف:يساعد التفكير الجاد في الهدف على تحقيقه، فإذا أصبح أمام العين، وواقعا يعيشه المرء، وحياة يتنفسها، أصبح تحقيقه أمرا واقعا.

٣.اتخاذ النموذج المناسب:يدعو المؤلف إلى اتخاذ قدوة مناسبة مع عدم التقليد فلا يكون المرء إلا نفسه.

٤.الثقة بالنفس: يرى أنها تعني إيمان المرء بأهدافه وقراراته وقدراته وإمكانياته، أي إيمانه بذاته

٥.التفكير الإيجابي المنطقي:ويتميز أنه واقعيا وايجابيا ومتزنا ومنطقيا يركز على الإبداع.

٦.التخطيط:ويعتبره ومن أهم قواعد إدارة الذات واستشهد بحادثة الهجرة كمثال على أهمية التخطيط في تحقيق الأهداف.

٧.التعلم: أن السبيل إلى الوصول إلى إدارة الذات الناجحة هو انتهاج طريق التعلم والتبحر في العلوم النافعة والصبر على ما يلاقيه في ذلك من مشقة وعنت.

٨.الصبر والثبات: لقد شبه الصبر بالسفينة التي تبحر في مصائب الحياة الدنيا لكنها تنزل أصحابها أكرم المنازل وأرفعها في الدنيا والآخرة.

٩.المثابرة والإصرار:يقول في هذا الصدد إذا أردت النجاح في إدارة ذاتك فعليك بالمواظبة والإصرار وإلا فبطن الحوت. وهو يشير إلى قصة يونس عليه السلام.

١٠.القدرة على الاستمتاع بالوقت في طلب المراد: ويرى رضا (١٤٢٠هـ) أن هذه القاعدة تعتمد على خمسة أمور هي:

- ترويض النمر الورقي والمراد (تنظيم أوراق العمل).
- أبدأ بالأهم.
- الاسترخاء

• تغير نمط العمل.

• ممارسة الهوايات.

كما حدد كوفي Covey (٢٠٠٠م) عدة مبادئ لإدارة الذات وهي:

١.تحديد الأدوار:أي يحدد المرء أدواره في الحياة وأدوار كل فرد معه حتى يستثمر وقته وطاقته على أساس منظم.

٢.اختيار الأهداف: تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء ويجب تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية واقعية وعمل خطط لتنفيذها.

٣.الجدولة: يقصد به تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم يتم.

٤. التكيف اليومي: يقصد به وضع أولويات الأنشطة والاستجابة للأحداث والعلاقات والخبرات غير المتوقعة بطريقة مقبولة.ص ص٢٢٨-٢٣٢

ويرى القعيد(١٤٢٣هـ، ٦٤-٦٥) أن للإدارة الذات اثني عشر مبدأ هي كما يلي:

- " الاستعانة بالله والإمساك بزمام النفس وتربيتها وتطويعها.
- توضيح الأهداف وتحويل النوايا الحسنة إلى نشاط ملموس.
- تخطيط الأهداف عند كثرتها وتشعبها وفرزها حسب الأولوية.
- فعل شيء ما يوميا نحو تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
- مواجهة المسؤوليات الثقيلة والصعبة أولا بأول.
- مواجهة النتائج والعواقب المترتبة على الفعل والنشاط بروح عالية وصدر رحب.
- المبادرة والمسارعة وعدم انتظار الآخرين لتذكير بما يجب فعله.
- سد منافذ الهروب التي تهرب منها النفس عند مواجهة المسؤوليات والأعمال.
- التعود على السرقة الإيجابية للوقت، وهو مفهوم معاكس تماما لتضيع الوقت.
- استعمال المفكرة الشخصية لكتابة المواعيد والالتزامات وتدوين المعلومات.
- استعمال طرق التنظيم المختلفة في المترل والمكتب.
- تغيير العادات التي لا تتمشى مع تحقيق الأهداف".

ويرى القعيد(١٤٢٣هـ) أن هذه المبادئ تساعد المرء على إدارة ذاته بفاعلية في شتى مجالات حياته وأدواره بل إنها تهيئ له النجاح في الدنيا والآخرة.

و من خلال استعراض الآراء السابقة لبعض المنظرين والمؤلفين تعرض الباحثة المبادئ التالية لإدارة الذات التي يمكن لمديرة المدرسة إتباعها في إدارة ذاتها بفاعلية:

- التخطيط:ويشمل تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وطريقة التخطيط لتنفيذ المهام.
- إدارة الوقت: ويقصد بها إدارة العمل المدرسي بحيث يتم توزيع المهام والأعمال على وقت الدوام الرسمي.
- القدوة المناسبة:أي البحث عن قدوة مناسبة للاستفادة من تجاربه وخبراته.
- الثقة بالنفس:ويقصد بها إيمان المديرة بما لديها من قدرات وإمكانيات تساعدها في حسن إدارة الذات.
- التفكير الإبداعي:فالتفكير هنا واقعيا في حل المشكلات التي تواجه المديرة، ولكن بطريقة إبداعية مبتكرة على غير مثال سابق.
- التوازن:بحيث تتم مراعاة التوازن بين متطلبات العمل وواجبات العائلة والناحية الاجتماعية.
- الاتصال:أي القدرة على التعامل والتفاعل مع المحيطين بالمديرة سواء في عملها أو أي مكان آخر.
- التعلم الذاتي:العمل على تطوير الذات وتنميتها بزيادة المعارف والمعلومات وذلك بمتابعة الجديد في مختلف العلوم، والعمل على اكتساب المهارات والتدرب عليها.
- القيم الشخصية والتنظيمية:إيجاد نظام قيمي صحيح مستمد من إيمان المديرة بربها ودينها الإسلامي.

ويمكن القول أن هذه المبادئ مكملة لبعضها البعض فبعد تحديد الهدف يتم التخطيط له لمعرفة طرق تحقيقه عبر نظام الأولويات فتُرتب المهام والأعمال حسب أهميتها وأولويتها في تحقيق الهدف والقيام بهذه المهام بأساليب مبدعة ومبتكرة في ظل الشخصية المستقيمة الواثقة. مع اتخاذ النموذج الأعلى من غير تقليد له بل الاستفادة من خبراته وتجاربه ومع ذلك لا يتحقق النجاح في العمل في معزل عن النجاح في المترل ومع الأسرة، فالتوازن مصدر السعادة والنجاح في إدارة الذات. وكذلك النجاح في بناء العلاقات والاتصالات

الشخصية والعائلية والاجتماعية، وتنمية وتزويد المعارف وإبراز المهارات بواسطة التعلم الذاتي في ظل الإطار القيمي للفرد.

إدارة الذات مطلب شرعي

أن الله سبحانه وتعالى بتشريعه السماوي رسم حدودا ومعالم رئيسية لتنظيم حياة الإنسان على الأرض، وأوضح الله في كتابه الكريم وسنة نبيه المطهرة تفاصيل هذه الحدود والجوانب المختلفة لهذه المعالم، ويرى الغزالي(٢٠٠٠م) " أن مقتضى الإيمان أن يعرف المرء لنفسه حدودا يقف عندها ومعالم ينتهي إليها. أما العيش من غير ضوابط والتمشي وراء النزوات دون تحفظ ولا تصوُّن فليس ذلك سلوك المسلم، إن الإيمان يعطي أحكاما صائبة ، وتقديرات جيدة لكل ما يختلف علينا في الحياة من خسارة وربح وهزيمة ونصر ونجاح وفشل وهو يهدي إلي ما ينبغي فعله في النواحي جميعا" ص ٩٣
ويمكن النظر إلى الأركان الخمسة للإسلام كمثال على أنها الحدود الدنيا للإدارة الفعالة للذات كما ورد عند القعيّد(١٤٢٣هـ).

" **فالركن الأول:** شهادة ألا إله إلا الله وأن محمدا رسول الله ﷺ تمثل هذه الدعامة الأساسية لعقيدة التوحيد والإيمان بالله ربا ومشرعا، تلك قناعة تنفي الربوبية والألوهية لغير الله – سبحانه وتعالى– كما تمثل هذه الدعامة الإيمان بنبوة محمد ﷺ وأنه خاتم الأنبياء، فهذه القناعات النظرية تمثل حدا أدنى يجب أن تنعكس على سلوك الإنسان وتتحكم في تنظيمه لوقته وإدارته لذاته. لأنها انطلاقة مجملة للأقوال والأفعال والقيم التي يجب أن تبنى عليها حياة الفرد.

الركن الثاني : إقام الصلاة، والصلاة المفروضة خمس صلوات في اليوم والليلة وهي الحد الأدنى لإقامة الصلة واستمرار العلاقة بين العبد والخالق، وهي رباط روحي لا يشابهه أي رباط، والحدود الدنيا لهذا الرباط خمس صلوات ولكن ليس هناك حدود قصوى حيث يمكن للفرد أن يصلي ما شاء من سنن ونوافل.

الركن الثالث: إيتاء الزكاة وهو أيضا حد أدنى من البذل وتزكية المال يؤديه الإنسان في السنة مرة واحدة. ومع هذا الحد الأدنى يرغب ربنا _سبحانه وتعالى _ على البذل والإنفاق والتبرع على ألا يزيد على حد أقصى وهو ثلث المال وقد أوضح الحد النبي ﷺ عند كتابة الوصية في خطابه لسعد بن أبي وقاص حينما قال له: " **الثلث والثلث كبير أو كثير** " فتح الباري / ج٥ (٢٧٤٢) .أما في

حياته فيجوز له التصدق بما يشاء من غير إفراط ولا تفريط فلا يحرم أهله وأولاده من ماله ولا يبخل أو يشحه بماله عن غيره من المستحقين له.

الركن الرابع: صوم رمضان، وهو الحد الأدنى من الصوم ومعه يشجع الله على الصيام في أوقات أخرى، وفي أيام مشهودة، ولكنه سبحانه وتعالى يبين على لسان نبيه الكريم الحد الأقصى للصيام في الحديث المشهور، حيث أخبر النبي ﷺ **أن عبد الله بن عمرو بن العاص قال: والله لأصومن النهار ولأقومن من الليل ما عشت، فقال الرسول ﷺ : أنت الذي تقول ذلك فصم وأفطر، ونم وقم، وصم من الشهر ثلاثة أيام فإن الحسنة بعشر أمثالها وذلك مثل صيام الدهر، قلت: فإني أطيق أفضل من ذلك، قال: فصم وأفطر يومين، قلت: فأني أطيق أفضل من ذلك، قال: فصم يوما وأفطر يوما فذلك صيام داود عليه السلام وهو أعدل الصيام " وفي رواية " هو أفضل الصيام" فقلت: فإني أطيق أفضل من ذلك، فقال رسول الله: ﷺ لا أفضل من ذلك "** متفق عليه. فتح الباري ٤(١٩٧٦). ومسلم (١١٥٩).

الركن الخامس: حج البيت من استطاع إليه سبيلا، حيث فرضه الله سبحانه وتعالى مرة واحدة في العمر عند توافر القدرة الجسمية والمالية والنفسية ومن استزاد فبأجره.

ومن ثم نرى أن الله سبحانه وتعالى تكفل بتوضيح الحدود الدنيا، وبيان المعالم الرئيسية التي يمكن للإنسان عن طريقها تنظيم وقته وإدارة ذاته الإدارة الفعالة، لتحقيق سعادته في الدنيا ونجاحه وسعادته في الآخرة.

أن الإدارة الفعالة للذات تبدأ من تطبيق هذه الأسس في حدودها الدنيا. وبعد ذلك ــ بعد أن يوفق الله سبحانه تعالى إلى القيام بالحد الأدنى – ينطلق الإنسان إلى عوالم أخرى من المبادرة إلى استغلال الوقت والجهد والإمكانيات المتنوعة لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه في العبادة والعمل والحياة الاجتماعية للوصول إلى أكبر قدر من مشاعر السعادة ومواقف النجاح"ص ص ٥٥-٦٥.

وتظهر أهمية إدارة الذات من خلال استفادة المرء من إمكانياته وقدراته واستثمار وقته في ظل فهمه لأهدافه وسعيه لتحقيقها على أرض الواقع، وتحديد المهام والأعمال الواجب عليه القيام بها والوسائل والطرق التي تستعين بها لتحقيق ما يصبو إليه، فعليه تطوير ذاته وقدراته لمواجهة التغيرات الحادثة سواء ما كان منها على المستوى الشخصي أو على المستوى الاجتماعي. كل ذلك بهدف إنجاز الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية مرتفعة.

مقومات فعالية إدارة الذات

تشتمل إدارة الذات على مقومات أساسية يفترض وجودها وتنميتها باستمرار. ويمكن تحديد هذه المقومات بثلاثة أمور رئيسية هي: المعرفة والمعلومات، المهارات والصفات.

وتحتوي هذه الأمور الرئيسية على تفصيلات كثيرة ومتنوعة تم تأطيرها (كما يرى سلامة، ١٩٨٧م، ٦١-٦٩)بتصرف في العناصر التالية:

- **الاهتمام بالصحة العامة**

الصحة العامة في ديننا لا يقصد بها خلو الإنسان من الأمراض الجسمية.فقط بل ينظر إليها نظرة شاملة تغطي الجوانب الروحية والعقلية والجسمية لدى الإنسان. فالإنسان مركب من هذه الجوانب الثلاثة وأي خلل فيها أو في جانب منها يؤثر على الصحة العامة. فالواجب المحافظة على صحة الروح من الشبهات والجفاف الإيماني والكفر والنفاق والعصيان... وحفظ العقل من الخرافات والأساطير والأهواء، وحفظ الجسد من الأمراض والأوبئة.

- **الصفات الشخصية**

تؤثر مجموعة الصفات الشخصية المميزة لمديرة المدرسة إذا ما استغلت بشكل ايجابي وتم تنميتها وتطويرها باستمرار في زيادة فعاليتها، وتتمثل هذه الصفات - على سبيل المثال لا الحصر- في مستوى الذكاء وسرعة الخاطرة الدقة والسرعة في إنجاز العمل الصبر والتأني في معالجة الأمور والمرونة في التأقلم مع المتغيرات عدم التردد قوة الشخصية الإطلاع العام والرغبة في التطوير وغيرها من الصفات...

- **المعارف والمعلومات الأولية**

تتمثل هذه المعارف والمعلومات الأولية في خطط وأهداف المنظمة بشكل عام، وتحديد معرفة الأهداف الشخصية للإداري التي على أساسها يتم تحديد الأساليب المناسبة لتحقيقها، كما تتطلب معرفة الإداري للأقسام المنظمة وكيفية ارتباطها وتكاملها معا، ومعرفة المهام والاختصاصات وحدود السلطة والارتباطات التنظيمية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وغير ذلك.

ووجود أهداف واضحة ومحددة للعملية التربوية وأهداف واضحة أمام مديرة المدرسة والعاملات معها سيساعد في تحديد مسار المستقبل وسيزيد من ثقة مديرة المدرسة بنفسها وبموضوعيتها ومنطقيتها في تحديد أهداف المستقبل.

- **مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات**

أن عملية اتخاذ القرار تعني اختيار المديرة أو متخذة القرار للبديل الأفضل من بين البدائل الذي يحل المشكلة ويحقق الهدف بعد تحليل تلك المشكلة أو الموقف وجمع المعلومات ودراستها بعمق وتفكير، ومن ثم اختيار أفضل الحلول المقترحة لحل تلك المشكلة، والذي يحدث أثرا ايجابيا يحقق النتائج المرغوب بها. وتمر عملية اتخاذ القرار بمراحل وخطوات متعددة هي: تشخيص المشكلة ثم جمع البيانات والمعلومات ثم البحث عن بدائل لحل المشكلة ثم الاختيار من البدائل لحل المشكلة ثم متابعة تنفيذ القرار"ص ٦١-٦٥. ويمكن إيجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس كما يرها المنيف، ٢٠٠٢م، ٩١-٩٢).

١."التعرف على المشكلة ومسبباتها.

٢.تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.

٣.اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار.

٤.تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد، ومدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.

٥.الاتصال بين المدرسة والمجتمع بشأن المشكلة

٦.إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار.

٧.التعرف على المدى الزمني وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

٨.تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.

٩.متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ.

١٠.كسب تأييد المتأثرين بالقرار".

- **المهارات الاجتماعية**

تتمثل هذه المهارات كما يرى سلامة (١٩٨٧م) " في فعالية نظم الاتصالات بكافة أشكالها التنظيمية ووسائلها المتنوعة لنقل وتبادل المعلومات بين العاملين في مواقعهم المختلفة. كما تشمل المهارات الاجتماعية الإشرافية المختلفة كالتفويض، والتفاوض والإقناع وغيرها من المهارات.

كما يرى أن إدارة الذات تركز على تنمية هذه المهارات الاجتماعية بمختلف الوسائل الذاتية والتدريبية والتعليمية بهدف زيادة القدرة على إيصال المعلومات بوضوح تام وتنمية القدرة على الاستماع وإدراك المعلومات المرتدة لزيادة فهمها واتخاذ اللازم بشأنها".ص٦٦

وفي مجال الإدارة المدرسية تساعد المهارات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية مديرة المدرسة في حل الكثير من المشكلات التي تواجهها سواء منها الشخصية أو الإدارية في العمل، كما تعمل على تقوية العلاقات الطيبة بين المديرة والعاملات معها أو مع بعضهن البعض وزيادة تفهم المديرة لمشكلات العاملات والمساعدة في تحقيق احتياجات العاملات، وبالتالي زيادة العطاء والإنتاجية لديهن.

- **التكيف أو التأقلم العاطفي**

تواجه مديرة المدرسة العديد من المواقف التي تتطلب قدرة كبيرة للسيطرة على ذاتها وانفعالاتها وعواطفها، فالإدارة المدرسية تعاني شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود صعوبات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، على أن هذه الصعوبات والمشكلات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمات عليها.فعلى مديرة المدرسة التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من الإداريات و المعلمات والطالبات والتعامل معهن بلطف ولباقة، والحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب وتوجيه المخطئة إلى الصواب دون التشهير لتصلح حالها، وتؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ.

أساليب تحقيق إدارة الذات الفعالة

ويقسم سلامة (١٩٨٧م) أساليب تحقيق إدارة الذات إلى أساليب فردية وأساليب جماعية.ص ص ٧٠ -٧١) بتصرف

أولا: الأساليب الفردية

وأهم هذه الأساليب الفردية ما يلي:-

- **التقويم الذاتي**

يسهم أسلوب التقويم الذاتي لمديرة المدرسة في تطوير ذاتها وتحسين مستوى أداءها وزيادة الخبرة المكتسبة، نظر للتجارب والمشكلات والمواقف التعليمية التي تعايشها وتوجهها في عملها المدرسي.ويتم عادة التقييم في ضوء تحليل تفصيلي لمهام المديرة وكفاياتها ومجالات

عملها، وكل أنواع التقويم تهدف إلى تقويم عمل المديرة إلى الوقوف على مدى نجاحها في تحقيق أهداف مدرستها، المنبثقة من أهداف التربية في المجتمع.

- **التعلم الذاتي**

يدعو هذا الأسلوب مديرة المدرسة إلى عدم التوقف عند حد معين من المعرفة بل يطالبها بمتابعة المتغيرات والمستجدات في كافة مجالات العلوم والمعرفة، وخاصة العلوم الإدارية. وتستمد هذه المعارف من حضور الندوات والمؤتمرات العلمية أو المتخصصة في الجامعات أو المعاهد، أو من خلال القراءة والإطلاع على الكتب والمجلات المختصة وغير المختصة التي توسع مدارك المديرة، وتثري ثقافتها.

- **الاستفادة من رؤساء و رئيسات المديرة في الإدارة التعليمية أو الوزارة**

يعمل هذا الأسلوب على تزويد مديرة المدرسة بخبرات ومعلومات وتجارب جديرة بالاهتمام، وتتاح هذه الفرصة من خلال اللقاءات و المناقشات والاجتماعات مع المسؤولين و المسؤولات في إدارة التعليم أو الوزارة.

- **الاستفادة من الإداريات أو المعلمات**

إن استئثار مديرة المدرسة بالعمل دون مشاركة العاملات معها في المدرسة أو تفويض، يعد تصرف من الأنانية وعدم ثقة في من معها، وحرمان للعاملات من التدريب على ممارسة العمل الإداري، وتقليل ثقة العاملات في أنفسهن وإمكانياتهن. وعلى العكس منه لو منحت العاملات الإداريات أو الفنيات حق المساهمة والمشاركة لأدى ذلك إلى تحسين وتطوير العمل المدرسي، ولشعرت العاملات بأهمية العمل وزيادة ثقة المديرة بهن وبآرائهن.

- **حب التميز**

يقصد بهذا الأسلوب مدى رغبة مديرة المدرسة وحرصها على إظهار مستوى تقدمها الوظيفي بالشكل المناسب مقارنة بالمديرات الأخريات في المدارس الأخرى.والمنافسة الشريفة تحفز المديرة على الأداء الجيد وبذل الجهود لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية وأهداف المجتمع من ورائها.

ثانيا : الأساليب الجماعية

تركز الأساليب الجماعية على مختلف الوسائل التدريبية الجماعية التي يفترض أن يخطط وينظم لها بشكل جيد، ومن هذه الأساليب تدريب الحساسية والمحاكاة والتماثل، وعضوية

اللجان واجتماعات الهيئات المختصة، وغيرها من الأساليب الجماعية.وتساهم الأساليب الجماعية في تفعيل دور المجموعة المدرسية الإدارية نظرا لمشاركة الجميع في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوسيع المعلومات وزيادة الخبرات، مما له الأثر في تحسين مستوى أداء مديرة المدرسة والإداريات والفنيات، من خلال الاحتكاك والاتصال الفعال ومقارنة النتائج التي تصل إليها المديرة بمفردها بالنتائج التي تصل إليها المشاركات معا.

فوائد تطبيق إدارة الذات

عند تكتسب مديرة المدرسة مبادئ إدارة الذات، وتنجح في تطبيقها فإنها تحصل على الثمرات التالية:

١. الاستفادة من الطاقات والإمكانيات والمهارات الكامنة لديها، والتي تتطور بكفاءة وفاعلية إذا ما استثمرتها في رفع الكفاءة والأداء العالي.

٢.تحقيق الرضا النفسي بالإنجازات المحققة على الصعيدين الشخصي والعملي.

٣. النجاح في إحداث توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة والمجتمع. وكذلك التوازن بين حب العمل والراحة.

٤.اكساب مديرة المدرسة مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات بالأسلوب العلمي.

٥. إعادة تقييم الوجهة التي تصبو إليها مديرة المدرسة وكيفية الوصول إليها.

٦.اكتساب الثقة بالنفس وفن التعامل مع الشخصيات المختلفة والقدرة على الاتصال مع الأخريات سواء في المدرسة أو المجتمع الخارجي.

٧.استغلال الوقت من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت وغيره واستثماره فيما يقربها من تحقيق أهدافها وآمالها.

٨. اكتساب العديد من المهارات مثل القدرة على التخطيط ومهارة ترتيب المهام حسب الأولوية والأهمية، ومهارة التعلم الذاتي وزيادة المعارف والتطوير الذاتي.

معوقات تطبيق مبادئ إدارة الذات

١. عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخبط في أداء المهام.
٢. خلط الأولويات وتنفيذ الأعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم. وليس على حسب ما هو مهم وليس عاجل.
٣. إضاعة الوقت أو عدم القدرة على حسن إدارته، فيما يساعد على تشتيت الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف والغايات.
٤. جلد الذات وإيذاءها، وعدم الثقة بالنفس.
٥. التوقف عن المطالعة و عدم متابعة ما استجد من معارف وعلوم في شتى الميادين.
٦. إهمال استغلال ما وهبه الله لمديرة المدرسة من قدرات ومهارات لتحقيق النجاح في الدنيا والآخرة.
٧. العمل على تنفيذ التعاميم والنشرات وفق الأنظمة و اللوائح دون وضع لمسات إبداعية عليها.
٨. ضياع الأوقات والطاقات في غير ما فائدة تذكر.(عبدالعالي، ١٤٢٣هـ، ٩).
٩. القيام بنصف المهام المخطط لها سلفا، وهذا عنوان عدم الإتقان. (عبدالعالي، ١٤٢٣هـ، ٩).

ممارسة مديرة المدرسة لمبادئ إدارة الذات

مدخل

يرى الحربي (١٤٢٥هـ)أن للدور القيادي الذي تقوم به مديرة المدرسة أهميته، وتأثيره على العملية التعليمية والتربوية خاصة بعد تعدد المهام والمسؤوليات، وما تتطلبه المدرسة من قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية" ص١٥٨.فإن مديرة المدرسة كما يرى محضر(١٩٨٥م)" مسؤولة عن جميع ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، وكذلك علاقة مدرستها بالمدارس الأخرى والنواحي الاقتصادية الخاصة بموارد المدرسة وتقويم عمل كل فرد في المدرسة من إداريات ومعلمات وطالبات، وعن تطوير الأعمال الإدارية والفنية والإشراف الفني والإداري ومتابعة النشاطات

الموجودة بالمدرسة والاجتماعات التي تتم خارج المدرسة، وتخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه، والنظام والتنظيم وجميع أعمال المعلمات". بتصرف ص٩٩

ويرى سمعان(١٩٧٥م) "إن وظيفة مديرة المدرسة وواجباتها تقتضي إدراك جوانبها الحقيقة في ارتباطها الكلي ببعضها البعض وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مديرة المدرسة.

الجانب الأول: منها ما يتعلق بالهدف الذي تحاول تحقيقه من خلال وظيفتها. فهدفها يتركز بالطبع حول الوصول بالمدرسة إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء حتى يصبحن مواطنات صالحات نافعات منتجات لديهن الاتجاهات الصحيحة نحو أنفسهن ونحن مجتمعهن وهو ما يتطلب من المدرسة الاهتمام بتربية عقول الناشئة وأنفسهن وضمائرهن وأجسامهن على السواء.

والجانب الثاني: يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن تؤديها مديرة المدرسة من أجل الوصول إلى هذا الهدف

والجانب الثالث: يتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات والمقصود مفهومها عن العمليات الإدارية". بتصرف ص ٦٩.

وبرغم من ذلك، فإن الوظيفة الأولى لمديرة المدرسة تتمثل كما ذكر موسى(١٩٩٨م) "في تهيئة موقف تعليمي تعلمي سليم يساعد المعلمات على القيام بعمليات التعليم والطالبات على التعلم".ص ٥. ولكي تقوم مديرة المدرسة بأداء هذه الوظائف، والمهام عليها تدعيم إعدادها التربوي التقليدي بالمداومة على القراءة، وحضور الدورات التدريبية المختلفة ومتابعة ما يستجد في مجال الإدارة بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة من تطورات ونظريات مستجدة.

ومن ثم ينبغي أن تتسم مديرة المدرسة بعدة سمات وصفات ومهارات حتى تستطيع قيادة مدرستها بكفاءة وفاعلية. منها الإلمام بسياسات التعليم العامة بالمملكة العربية السعودية وفهم علاقة المدرسة بالمجتمع أو علاقتها مع غيرها من المدارس. وأيضا قدرة مديرة المدرسة على تحقيق الأهداف المطلوبة على حسب الخطط الموضوعة مسبقا، وعلى حسب نظام الأولويات في ظل ثقتها بنفسها، واستخدامها لمهارة التفكير الإبداعي، وعدم الخلط بين واجباتها ووظيفتها في المدرسة وواجباتها في المترل، وكذلك حسن التصرف في المواقف التعليمية المختلفة.

صفات مديرة المدرسة

ينبغي أن تتصف مديرة المدرسة بصفات شخصية وأخرى مهنية عملية تساعدها على أداء رسالتها ومهامها ووظيفتها باعتبارها المسؤولة الأولى في مدرستها.و يمكن تفصيلها على النحو التالي كما ذكرها عطيوي (٢٠٠١م، ٤٨-٤٩) بتصرف:

الصفات الشخصية

١. أن تحب عملها وتكون راغبة فيه.
٢. أن تكون قدوة حسنة في مظهرها وسلوكها العام.
٣. الإطلاع على ما يستجد في مجال عملها لتوسيع معارفها.
٤. العدل والأمانة والثقة بالنفس.
٥. الصبر والتأني في معالجة المشكلات المختلفة.
٦. المبادرة والإبداع والابتكار.
٧. الاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على ضبط الذات
٨. الثقة بالنفس وعدم الغرور.

الصفات المهنية والعملية

١. بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله.
٢. الإلمام بالقوانين واللوائح التي تحكم عملها.
٣. اعتماد أسلوب المشاركة في العمل.
٤. توزيع الوقت على مجالات عملها العديدة.
٥. القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البث في الأمور المتعلقة بالمدرسة واستخدام مهارة اتخاذ القرار.
٦. امتلاك الخبرة الإدارية وفهم طبيعة السلوك البشري.
٧. المرونة وعدم التصلب في الرأي والتصديق بقدرات الآخرين.
٨. القدرة على الإنابة وتفويض السلطة.

مهام مديرة المدرسة

مديرة المدرسة مشرفة وموجهة مقيمة في مدرستها وعليها أعباء ومسؤوليات كثيرة تجاه المدرسة كمورد مادي وتجاه المعلمات والطالبات كعناصر بشرية، ومن هذه المهام كما ذكرها الطخيس (١٩٩٧م، ١٢٢- ١٢٥). ما يأتي:

١. مهام إدارية.

٢. مهام إشرافية.

٣. مهام توجيهه تقويمية.

٤. مهام تربوية تعليمية.

٥. مهام مالية.

١." المهام الإدارية

هناك الكثير من العمليات الإدارية التي تنطوى تحت اسم مهام إدارية وهذه العمليات هي:

أ. تصنيف المعاملات الواردة من الوزارة حسب أبوابها ومواضيعها.

ب. تصنيف ملفات المدرسات مصنفة حسب الأبجدية في غرفة المديرة حتى يسهل الرجوع إليها.

ج. تصنيف ملفات الطالبات مصنفة حسب الأبجدية أو أرقام خاصة بالمدرسة تسهل الرجوع إليها.

د.استخدام الحاسب الآلي الموجود في المدرسة من الإجادة العمل الإداري المدرسي.

هـ. تصنيف المعاملات الأخرى تصنف حسب مواضيعها.

٢. مهام إشرافية

المديرة تقوم بالإشراف الكامل على النواحي التالية:

أ. تشرف على المدرسة ككل من مبنى وأجهزة ووسائل تعليمية وغيرها.

ب. تشرف على سير العملية التربوية.

ج. تشرف على كيفية تنفيذ الخطط المدرسية لتحقيق أهداف التعليم.

د.تشرف على سلوكيات المدرسات والطالبات.

هـ. تشرف على جميع النشاطات التي تسير في المدرسة أو غيرها من النشاطات اللامنهجية والتي تتطلب غياب الطالبات عن المدرسة لبعض الوقت.

و.تشرف على كيفية سير الدراسة من بداية السنة الدراسية وما يتخللها من اختبارات نصفية إلى الإشراف الكامل على سير الاختبارات النهائية وإخراج النتائج بشكل مرضي.

٣. المهام التوجيهية التقويمية

على مديرة المدرسة توجيه المدرسات والطالبات بطرق لطيفة وسليمة، وهذا يتطلب جهدا ومعرفة بنوعيات المدرسات والطالبات.

أن المديرة الناجحة هي التي تقوم بعملية التوجيه من أجل التقييم، فيكون توجيهها للمدرسة نابعا من الأخوة الإنسانية وذلك من أجل تقبلها لهذا التوجيه والذي بدوره يؤثر تأثيرا مباشرا على عملية التقييم للمعلمة من أجل تقويمها.أما الطالبة فلاشك أن المديرة يجب أن تضع نفسها كأم في المدرسة وتتعامل مع الطالبات التعامل الحسن كي تتقبل الطالبة التوجيه فهو بلا شك سيؤثر في سلوكها وأخلاقها.

٤. المهام التربوية التعليمية

أما المهام التربوية التعليمية فهي تنبع من أهداف المدرسة والذي وضعت المديرة في هذا المكان من أجل تحقيقها. و بما أن المديرة مسؤولة عن المعلمات و الطالبات فهي تحاول جاهدة جعلهن عناصر صالحة للمجتمع ولأنفسهن، و ذلك بترغيبهن بالسلوكيات الحسنة ونبذ السلوكيات السئية وهذا ليس بالأمر الهين.بل اجتهاد ذاتي تحققه المديرة الصالحة.

٥. المهام المالية

من واجبات مديرة المدرسة الاهتمام بالنواحي المالية في مدرستها، فمديرة المدرسة تقوم بالمهام المالية التالية:

أ.الإشراف على الشؤون المالية المتعلقة بالجمعية التعاونية المدرسية.

ب. تشكيل اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات المدرسية.

ج. تشكيل لجان الجرد السنوي واستلام وإضافة وقيد عهد جديدة.

د. مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر".

صلاحيات مديرة المدرسة

لقد منحت وزارة التربية والتعليم صلاحيات واسعة لمديرة المدرسة تتناسب ودورها الكبير والحيوي في المدرسة كقائدة تربوية ومشرفة مقيمة في مدرستها. ونص اللائحة كما وردت في موقع الرئاسة العامة لتعليم البنات لعام١٤٢٣هـ/ ١٤٢٤هـ

http://www.jeddahedu.gov.sa/NEWS/news.asp ونص اللائحة موجود في صفحات الملاحق).

ومن خلال الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة نلاحظ التوسع في منح مديرة المدرسة في مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية صلاحيات واسعة تتناسب ودورها الكبير والحيوي في المدرسة كقائدة تربوية ومشرفة مقيمة في مدرستها، ومن أهم هذه الصلاحيات تشكيل مجالس، ولجان في المدارس، وزيادة عدد الفصول، وإصدار قرارات الحسم على المعلمات المتغيبات والمتأخرات ومنح الإجازات الاضطرارية والمرضية.

كما تضمنت الصلاحيات مساءلة المقصرات من منسوبات المدرسة، والاتصال المباشر مع أجهزة الطوارئ مثل الدفاع المدني والهلال الأحمر، وقبول أعذار الطالبات المتأخرات عن الاختبار، والموافقة على ترشيح وكيلة المدرسة، إضافة إلى تفويض الوكيلة لبعض الصلاحيات، والتنسيق مع مؤسسات التدريب الأهلي لعقد دورات تدريبية للطالبات والمعلمات.

وهذا يدل على اهتمام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بنجاح مديرة المدرسة في أداء مهمتها وتحقيق أهداف المدرسة ومن وراءها أهداف المجتمع.

كيفية ممارسة مديرة المدرسة لمبادئ إدارة الذات

يمكن القول أن ظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية جاء نتيجة لتطوير وظيفة المدرسة، فلا يمكن أن تحقق أهداف المدرسة سواء كانت ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية إلا من خلال إدارة مدرسية متطورة تستمد مقوماتها و أهدافها من الدين الإسلامي. ومن خلال أهداف المجتمع الذي يمثل البيئة الخارجية. ومن خلال نجاح مديرة المدرسة في ممارستها لدورها التربوي والقيادي داخل المدرسة، فهي القائدة لمجموعة العمل المدرسي والمسؤولة عن تنظيم العلاقات داخل المدرسة وخارجها سواء علاقتها مع الإدارة التعليمية أو الوزارة أو المجتمع. وهنا تظهر كفاءة ونجاح المديرة في استغلال كافة الإمكانيات والمهارات والقدرات الذاتية لديها في تطوير وتحسين مستوى أدائها وتوجيه سلوكياتها نحو الأفضل ونجاحها في أداء عملها. بالإضافة إلى ضرورة تمتعها بمرونة كافية تتيح لها التأقلم مع المتغيرات والتحديدات الخارجية. فأصبح من الضروري على مديرة المدرسة زيادة الاهتمام بالتطوير

الذاتي والعمل على اكتساب بعض المهارات والأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف أو إدارة الذات التي تساعدها في الاستفادة من وقتها من خلال التركيز على فهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتخطيط للنشاطات، والمهارات والطرق التي تستعين بها لتحقيق غاياتها وطموحاتها.

مبادئ إدارة الذات

سبقت الإشارة إلى ذكر مبادئ الذات و التي هي: التخطيط - إدارة الوقت - القدوة المناسبة - الثقة بالنفس- التفكير الإبداعي - التوازن - الاتصال - التعلم الذاتي - القيم الشخصية والتنظيمية.وفيما يلي سيتم تناولها بالتفصيل:

أولا: التخطيط

ويشتمل مبدأ التخطيط على ثلاثة أبعاد هي: تحديد الأهداف، والتخطيط، وترتيب الأولويات، وسوف يتم التطرق إلى هذه المبادئ بالتفصيل:-

أ- تحديد الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب من المدرسة بذل الجهد للوصول إليها وتحقيقها في المستقبل خلال فترة زمنية محددة مستخدمة كافة إمكانياتها البشرية والمادية، فالنجاح الذي تحققه مديرة المدرسة يعود إلى الدقة والوضوح في صياغة الأهداف والتعاون البناء وتظافر الجهود بين الجميع.

وللأهداف نوعان هما:

١. أهداف طويلة المدى.

٢. أهداف قصيرة المدى.

ولكي تتحقق الأهداف يجب أن تتوفر فيها عدة عوامل هي أوردها النمر (١٩٩٤م):

١. "درجة وضوح الهدف:صياغة الهدف بوضوح وبعد عن الغموض والالتباس حتى يكون الهدف واضحا في ذهن مديرة المدرسة والعاملات معها، بحيث يسهل تنفيذه وتحقيقه بأقصر الطرق وأفضلها.

٢. القناعة بالهدف:أن قناعة العاملات مع مديرة المدرسة بالهدف تدفعهن لتحقيقه بحماس ونشاط. فعلى مديرة المدرسة ألا تفرض عليهن أهدافا غير مقتنعات بها.

٣. الواقعية والبعد عن الخيال: يجب أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه، متوفر الإمكانيات البشرية والمادية، ومعبرا عن حاجات العمل وموجها إلى تحقيقها.

٤. التناسق والانسجام: يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

٥. ملائمة الهدف للدين ثم للقيم واللوائح و الأنظمة: أي أن يكون الهدف متفقا مع تعاليم الدين الإسلامي، ومتفقا مع القيم والمثل والعادات المنتشرة في المجتمع، وكذلك مراعاته لأنظمة ولوائح وزارة التربية والتعليم.

٦. القابلية للقياس: لا بد أن يكون الهدف قابلا للقياس حتى تتأكد مديرة المدرسة من تحقيقها للأهداف".ص ص ٩٨-١٠٠

فوائد تحديد الأهداف لمديرة المدرسة

ذكر المنيف (٢٠٠٠م) فوائد عدة لعملية تحديد الأهداف بالنسبة لمديرة المدرسة هي:-

١."وضوح الأهداف في ذهن مديرة المدرسة.

٢.تكون مرشدا لمديرة المدرسة في أعمالها مع المعلمات والطالبات مما يجنبها الارتجال في العمل وضياع الوقت والجهد.

٣.اختيار الأساليب والأنشطة التعليمية والتقويمية والتي تتناسب مع كل موقف.

٤.تمكن مديرة المدرسة من قياس الأهداف وبالتالي التأكد من تحقيقها.

٥.تنظم الأهداف تفكير مديرة المدرسة وتجعل عملها واضحا وتنمي مهاراتها في إعداد خطط أخرى.

٦. يسهل تحديد الأهداف التنسيق بين جهود العاملات في المدرسة .فكل عاملة فيها تعرف الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، فيعمل الجميع متعاونات للوصول إلي الهدف دون مصادفة تعارض في الأعمال أو تداخل أعمال أخرى". ص ص٢٧-٢٨.

ب- التخطيط

التخطيط هو عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الموقف برؤية صائبة يستخدمها المخطط لمعايشة حاضره ومواجهة مستقبله.

ويرى عقيلان (١٩٩٠م) " أن التخطيط بالنسبة لمدير المدرسة يتضمن مجموعة من العمليات المتتابعة والمترابطة والمستمرة فهو يتضمن عملية وضع الأهداف وتحديدها ثم اختيار النشاط أو الأنشطة التي يمكن أن تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى الأهداف. كما يتضمن عملية إعداد المواد والأدوات والتجهيزات اللازمة للقيام بالنشاط وعملية اختيار وسائل وطرق تقويم العمل ومتابعته ليقف واضع الخطة على مدى تحقيقها للأهداف المرسومة".ص٢٩٥

ويرى المنيف (٢٠٠٢م) "أن التخطيط المدرسي يحتاج إلى توفر بعض المهارات الأساسية التي تساعد مدير المدرسة على التخطيط ووضع الخطة المدرسية ذلك أن وضع خطة مدير المدرسة لا يمكن إعدادها دون امتلاك المدير لمهارات التخطيط إلتي يلزمه التدريب عمليا على وضع الخطة السنوية والشهرية والأسبوعية" ص ٣٦. فالتخطيط المدرسي أحد المهام الأساسية التي يجب على مديرة المدرسة إتقانها مما يمكنها من أداء مهام بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة لتحقيق أهداف الخطة المدرسية.

أهمية التخطيط

بعد أن تطور عمل مديرة المدرسة واتسع ليشمل النواحي الإدارية والفنية وامتد لتصبح مديرة المدرسة مشرفة تربوية مقيمة، تهتم بكافة النواحي التربوية والفنية والإدارية الأمر الذي يستلزم منها إتقان وضع الخطط التي تمكنها من تنظيم أعمالها داخل المدرسة بكل فاعلية.

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط لعمل مديرة المدرسة كما ذكرها المنيف (٢٠٠٢م)فيما يلي:

١. " يساعد التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل.وكذلك اتجاهات العمل مما يجعل الأفراد القائمين على عملية التنفيذ على بصيرة منها فيسلكون السبيل الذي يقود إلى تحقيقها.
٢. يمكّن التخطيط مديرة المدرسة من استغلال الوقت بحيث لا يكون لدى المديرة أوقات فراغ خلال الدوام المدرسي.
٣. أن التخطيط يساعد مديرة المدرسة على تنفيذ مهامها على حسب نظام الأهمية والأولوية وفي الوقت اللازم لتنفيذها.

٤. إن التخطيط يمكن مديرة المدرسة من استغلال جميع طاقات إمكانيات العاملات معها بعد دراستها وتحديدها والتعرف عليها.
٥. يتيح التخطيط للمعلمات فرصة المشاركة الفعلية في تحديد الأهداف، ووضع الخطة وتنفيذها.
٦. يزيد التخطيط من فاعلية مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات الصائبة التي تحكمها الأهداف المنشودة.
٧. يوفر التخطيط المدرسي وسائل الرقابة والمتابعة على تنفيذ الخطط المختلفة.
٨. يحقق التخطيط المدرسي الأمن النفسي للعاملات في المدرسة ذلك أن خطة العمل المدروسة ذات الأهداف المحدودة والواضحة، تقلل من الأخطاء إلى حد كبير، فتؤدي بالتالي إلى الارتياح النفسي والاطمئنان لدى العاملات.
٩. عندما تقوم مديرة المدرسة ببناء خطتها السنوية، فإنها تستفيد من تجارب الأخريات في بناء الخطط، وكذلك من تجاربها هي، فتقوم بحصر الايجابيات والسلبيات التي تداركها عند تنفيذ الخطة السنوية".ص ص ٣٩-٤٣

الخطة السنوية لعمل مديرة المدرسة الفعالة

يعرف المنيف (٢٠٠٠م) الخطة المدرسية بأنها" مجموعة البرامج والأعمال التي يعدها مدير المدرسة أو تأتي له من إدارة التعليم ويسعى إلى تحقيقها وفقا لأهداف محدودة وتحويلها إلى برامج عمل ومشروعات واقعية تنفذ خلال فترات زمنية معينة وإمكانيات مادية وبشرية كافية"ص٩.ويرى أن من الأسس العلمية لإعداد الخطة المدرسية ما يلي:

الأسس العلمية لإعداد الخطة المدرسية

١. المرونة: بحيث يكون للخطة القدرة على مواجهة جميع الظروف وإمكانية الحذف أو الإضافة لما قد يطرأ من تغيرات ويستجد من أمور. فلا تكون جامدة وثابتة.
٢. الشمولية:بحيث تكون الخطة شاملة لجميع جوانب العمل المدرسي الإدارية والفنية،فلا تهتم بجانب دون آخر.
٣. التنسيق:ويقصد به تكامل أجزاء الخطة وعملها كوحدة متناسقة بين متطلباتها من الأهداف والوسائل والإمكانيات.
٤. الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة بعيدة عن الغموض، بالنسبة للمديرة وللعاملات معها.

٥. المشروعية: يقصد بمشروعية الخطة ألا تتعارض مع تعاليم الدين ولا مع الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من الوزارة وإدارة التعليم، وأن تتفق مع القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.

٦. التنبؤ:أي توقع احتمالات المستقبل والتغيرات الحادثة والظروف المحتملة التي قد تصادفها خطة المدرسة، والعمل على تفاديها أو الاستفادة منها.

٧. المشاركة: أي إتاحة مساحة من المشاركة للعاملات مع المديرة في إعداد وتنفيذ الخطة السنوية. مما يمنحهن دافعا قويا لبذل الجهد والتفاني في تنفيذها. (الرفاعي، ٢٠٠١م، ٩٤).

٨. سهولة التنفيذ والمتابعة: إذ لا بد وأن تتميز الخطة بسهولة تنفيذها، كإجراءات وكذلك سهولة المتابعة لها حتى يتسنى إجراء التعديلات اللازمة لها وتصميمها متى لزم الأمر.(الرفاعي، ٢٠٠١م، ٩٥).

مراحل بناء الخطة السنوية لمديرة المدرسة

تمر عملية إعداد الخطة السنوية بمراحل متعددة ومتسلسلة لتظهر الخطة بأسلوب علمي وتحقق الأهداف المنشودة.

ومراحل إعداد خطة المديرة السنوية هي كما أوردها المنيف (٢٠٠٠م، ١٨-٣٥)بتصرف:

أولا: المرحلة التمهيدية للخطة وتشمل:

أ. مصادر بناء الخطة المدرسية.

ب.المعلومات الكمية والكيفية.

جـــ.جمع المعلومات والبيانات.

ثانيا: مرحلة تحديد الأهداف.

ولابد أن تتوفر في الأهداف العوامل التالية:

١.وضوح الهدف.

٢.قناعة العاملات في المدرسة.

٣.واقعية الهدف.

٤.التناسق والانسجام.

٥.مشروعية الهدف.

٦.قابلية الهدف للقياس.

ثالثا: مرحلة وضع الخطة.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الأساسية للخطة المدرسية حيث يتم في فيها تحديد البرنامج الزمني للخطة في تسلسل منطقي وفق الأولويات والأهمية، ويمكن وضع برنامج الخطة كالتالي:

١. كتابة أهداف الخطة.

٢. كتابة الأمور التي يتم إعدادها وتنفيذها قبل بداية العام الدراسي و مع بداية العام الدراسي.

٣. تحديد أولويات الخطة المدرسية.

٤. تحديد عناصر الخطة أو بنودها ومنها: الأهداف والأنشطة أو الإجراءات والتوقيت الزمني والمواد والوسائل والأساليب التقويمية للخطة.

٥. تحديد المنتفعات في كل نشاط والقائمات بالعمل والمتعاونات والمتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ النشاط.

٦. تحديد أساليب التقويم وأدواته حتى تقف مديرة المدرسة على مدى تحقيق كل هدف من أهداف الخطة.

رابعا: مرحلة الاستشارات وتبني الخطة.

ويمكن توضيح أهم الجوانب التي تشملها هذه المرحلة مايلي:

١. عرض الخطة على المعلمات والإداريات.

٢. عرض الخطة على مشرفة الإدارة المدرسية.

٣. عرض الخطة على مديرات المدارس الأخرى.

٤. عرض الخطة على مجلس الإدارة التعليمية من ذوات الخبرة والتجارب.

خامسا: تنفيذ الخطة ومتابعتها

وأهم العناصر التي تنفذ في هذه المرحلة هي:

١. توزيع المسؤوليات على العاملات في المدرسة لتسهيل إجراءات العمل وتخفيف أعباء العمل عن المديرة وتحديد الأعمال والوجبات التي تقوم بها كل واحد منهن والخطوات التفصيلية لكل عمل.

٢. تفريغ الخطة السنوية إلى شهرية أو أسبوعية أو يومية.

٣. تكوين اللجان لمتابعة البرامج المدرسية وكتابة التقارير والملاحظات والصعوبات التي تواجه اللجنة مع الرجوع لمديرة المدرسة.

٤. إضافة أو حذف بعض البرامج التي لا يمكن تنفيذها من الخطة.

٥. تتولى مديرة المدرسة متابعة تنفيذ البرامج المدرسية وتقديم التوجيهات والنصائح التي تساعد أداء الأعمال بكل يسر وسهولة.

٦. عقد اجتماعات دورية لمناقشة ما تم إنجازه من الخطة.

سادسا: مرحلة تقويم الخطة

يرى المنيف (٢٠٠٠م) "أن مرحلة تقييم الخطة المدرسية من المراحل الهامة التي تبين لمديرة المدرسة مؤشرات النجاح أو الفشل ويتأكد بذلك بطرق مختلفة يمكن الوثوق بها والاعتماد على صحتها في بلوغ الأهداف في ضوء الجهود المبذولة.

ويمكن إجمال الخطوات في مرحلة التقويم كالتالي:

١."يجب متابعة الخطة المدرسية بصفة مستمرة ويكون ذلك بتكوين لجان لمتابعة تنفيذ الخطة تتكون من المعلمات حتى تتفرغ المديرة لممارسة بعض الأعمال التي تحتاج إلى دقة وتنظيم.

٢.تقويم الخطة: ويهدف إلى الكشف عن نقاط الضعف والقوة في تنفيذ الخطة والتأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق النشاط الإنساني.

٣.تطبيق نماذج للتقويم: استخدام نماذج للتقويم تتيح الفرصة لمديرة المدرسة للاستخدام المنظم الذي يسهل عليها رصد المعوقات والصعوبات والبرامج التي لم تنفذ بسبب عدم توفر الإمكانيات البشرية أو المادية.

٤.إعداد تقارير عن سير العمل في المدرسة وفق ما حددته الخطة المدرسية.

٥.الاستفادة من التغذية الراجعة في تقييم الخطة لأنها تزود مديرة المدرسة بمعلومات أو بيانات عن تنفيذ الخطة بشكل مستمر من أجل إجراء التعديل أو تثبيته إذا كان يسير في الاتجاه الصحيح.

٦.دراسة نتائج تقييم الخطة مع منسوبات المدرسة وذلك للاستفادة من آرائهن ومشاورتهن لاقتراح الحلول وتدارس النقاط التي تحتاج إلى دراسة ومناقشة.

٧.الاستفادة من التجارب وخبرات الآخرين في تقييم الخطة.

٨.مناقشة المقترحات المقدمة لتطوير الخطة.

٩.إعداد الخطة المدرسية للعام القادم اعتمادا على نتائج الخطط السابقة وذلك لتحسين العمل المدرسي" .ص٣٦-٤١

أنواع خطة عمل مديرة المدرسة

تنقسم خطة مديرة المدرسة من حيث المدى الزمني كما ذكر ذلك الرفاعي (٢٠٠١م) إلى:

١."خطة عمل يومية: تتضمن أهم الأعمال اليومية الثابتة والروتينية.

٢.خطة عمل أسبوعية:وتتضمن أهم الأعمال المناطة بإدارة المدرسة خلال أسبوع بشكل ثابت ومتكرر.

٣.خطة عمل شهرية: وتتضمن أهم الأعمال المناطة بمديرة المدرسة خلال شهر دراسي .

٤.خطة عمل فصلية: وتشمل أهم المهام خلال الفصل الدراسي الأول وأهم الأعمال خلال الفصل الدراسي الثاني.

٥.خطة عمل سنوية: وتتضمن جميع المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة خلال العمل الدراسي، وإدراجها بشكل تفصيلي على مدى شهور العام الدراسي".ص٩٦-٩٧

عناصر التخطيط

١. الهدف من التخطيط:وقد تتطابق مع الأهداف العامة للتعليم وتكون نابعة من حاجات المعلمات والطالبات.

٢. الأساليب والأنشطة: ويجب أن تتناسب مع الأهداف وقابلة للتنفيذ ضمن الظروف المتاحة،وتتناسب مع اهتمامات الأفراد، وقليلة التكاليف.

٣. الزمن الذي تنفذ فيه الخطة:المراد به الفترة التي تستغرقها السنة الدراسية في كل عام.أو الخطط الفصلية والشهرية والأسبوعية واليومية" عطيوي(٢٠٠١م، ٢٠٩-٢١٠).

٤. الأفراد القائمون عليها.:وهن مديرة المدرسة ، والعاملات معها (الإداريات والفنيات)، والطالبات، وأولياء الأمور.

٥. عملية المتابعة التنفيذ:بعد عملية التي يتم بموجبها تنفيذ وتطبيق أهداف الخطط الزمنية المختلفة. تأتي عملية مراقبة تنفيذ الأهداف حسب الزمن المحدد وبالكيفية التي يتم بها إنجاز هذه الأعمال ومن المسؤولة عن إنجازها.

٦. عملية التقويم: ويتضمن معرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعة، ومعرفة مصادر الانحرافات والعمل على تعديلها وكذلك التعرف على مواطن القوة والضعف والعمل تداركها، الأمر الذي يساعد على بناء الخطة المدرسية المقبلة. عطيوي(٢٠٠١م، ٢١٠).

معوقات التخطيط في الإدارة المدرسية

من هذه المعوقات كما ذكرها المنيف، محمد (٢٠٠٠م) ما يلي:

١. " **عدم دقة البيانات والمعلومات التي بنيت عليها الخطة:** إن المعلومات والبيانات التي تحصل عليها مديرة المدرسة تعتبر الأساس التي تبني عليها الخطة، فإن كانت شاملة لجميع برامج المدرسة والعاملات فيها، ودقيقة كانت عاملا أساسيا لنجاح الخطة بينما القصور أو العجز في المعلومات بالشكل المطلوب والدقة، والوقت المناسبين يكون سببا في فشل الخطة.

٢. **عدم صحة التنبؤات والافتراضات:** يُبنى التخطيط على معلومات تمت في الماضي، ويتم التوقع والتنبؤ لما سيكون عليه المستقبل من أحداث، ولكن يستطيع المخطط التقليل من درجة الانحراف في الخطة عليه إيجاد درجة عالية من المرونة بحيث يمكن تعديلها عند تغير الظروف.

٣. **قلة خبرة بعض مديرات المدارس في إعداد الخطة:** يتطلب التخطيط مهارات وقدرات لابد من توفرها في مديرة المدرسة، حتى يتم بناء الخطة السليمة على معلومات وبيانات دقيقة، للوصول للأهداف بكفاءة وفعالية، ولكن الارتجال في وضع الخطة ضياع للوقت والجهد.

٤. **تأخر وغياب المعلمات عن المدرسة:** خطة مديرة المدرسة وُضعت بناء على معلومات دقيقة وتوقعات سليمة لتؤدي جميع المعلمات واجباتهن حسب ما خطط لها، وأي إخلال أو تهاون في تنفيذ الخطة أو أجزاء منها يؤثر سلبا على مخرجات التعليم، وعلى خطة مديرة المدرسة.

٥. **عدم إشراك المعلمات في إعداد الخطة:** إن على مديرة المدرسة إشراك المعلمات في وضع الخطة السنوية للمدرسة حتى يكن أكثر قبولا وتنفيذا لبنودها، وزيادة إحساسهن بالمسؤولية، وأكثر فهما وإدراكا لها.

٦. **عدم تحديد المسؤولية للمعلمات والإداريات:** بعد وضع الخطة يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات على المعلمات حتى يكن مسؤولات عن تنفيذه كلا حسب تخصصها وقدراتها، لتتضافر الجهود جميع الجهود للعمل كفريق واحد في إنجاز أعمال المدرسة فتحقق نتائج مثمرة.

٧. **ضعف المتابعة والتوجيه من مديرة المدرسة:** عندما تضع مديرة المدرسة خطتها السنوية توزع الأدوار على الإداريات والمعلمات، وبعد ذلك تتابع التنفيذ وما يسفر عنه من نتائج ويصاحب المتابعة التوجيه وتصحيح الأخطاء وعلاج المشكلات التي تعترض التنفيذ. " ص ٥٨-٦٤

ج – ترتيب الأولويات

يرى ماكنزي Mackenzie (٢٠٠٠م) أن الناس يخلطون بين الأهداف أو الغايات مع الأولويات كما يرى أن الأولويات هي غايات تم ترتيبها حسب الأهمية التي تتمتع بها.ص٥٨

وبما أن لدى مديرة المدرسة مهام جمة يجب عليها تخصيص الوقت في ساعات العمل المدرسي لإنجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية بعد كتابة الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية. وذلك حسب أولوياتها وأهميتها.

ويرى بيكرBiker (٢٠٠١م) أن لكلمة الأولويات عدة تعريفات منها:

- "الأولوية هي ما يريده رئيس العمل.
- الأولوية هي مسألة ما يأتي أولا.
- الأولوية هي تلك الأشياء التي إذا لم يتم فعلها ستنتج عواقب سلبية.
- الأولوية هي كل ما يجلب الدخل.
- الأولوية هي الأمور المستعجلة.
- الأولوية هي ما يجب عمله أولاً.

وكما يرى أن الأولوية في نشاط ما تشير إلى قيمة هذا النشاط الذي يساعد على التحرك باتجاه أحد الأهداف، وكلما كانت قيمة الهدف كبيرة زادت أولويته، وتكرست الأنشطة لتحقيقه".ص٢٩

يعرف القعيد (١٤٢٢هـ) ترتيب الأولويات بأنها " عملية ترتيب الأهداف والمهام والأعمال الأول فالأول، والأهم فالأهم بحيث يتمكن الإنسان من تحقيق أهدافه في الوقت المتاح"ص ١٧٣.

ويرى كوفي Covey(١٩٩٩م) أن هذا المنهج يمكن الإنسان من فعل ما يريده، وليس كل ما يريده. فهو منهج يعتمد على مبدأ الهدف، ولكنه يضيف إليه مبدأ هاما وهو مبدأ التسلسل والأولويات. بمعنى التركيز على أهم المهام. ويستخدم في سبيل ذلك عدة أساليب، منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام.ص ٤٨٤.

ومن خلال الجدول التالي يمكن معرفة الطريقة التي يقضى بها الوقت والمهام التي يعمل بها وأهمية كل مهمة.

جدول رقم (١)

يوضح ترتيب الأولويات

الأولويات	نوع العمل		
	هام جداً	ضروري	غير ضروري
عاجل	١	٣	٥
غير عاجل	٢	٤	٦

المصدر القعيد(١٤٢٢هـ، ١٧٤-١٧٧)

المهام والمسؤوليات التي نقوم بها كل يوم على أنواع، وتعبر عنها المربعات الستة في الشكل السابق.

" **المربع الأول: هام جدا وعاجل**

هذه أمور تفرض نفسها، لأنها هامة جدا لابد من عملها ولكنها عاجلة لا يمكن تأخيرها إلى وقت آخر. فالأعمال والمهام في هذا المربع لابد من الاستجابة لها ومباشرتها قدر المستطاع، وإلا ترتب على إهمالها عواقب وخيمة ونتائج قد تكون سلبية. مثال ذلك الذهاب إلى الطبيب، إسعاف الجريح، إصلاح عطل آلة مهمة، الانتهاء من عمل له وقت محدد.

المربع الثاني: هام جداً وغير عاجل

هذه أمور هامة جدا ومطلوب إنجازها ومتابعتها ولكنها غير عاجلة، ولذلك يمكن تأجيلها وتأخيرها والتسويف في عدم مباشرتها. ومن أمثلة ذلك تحديد الأهداف في الحياة، النجاح في الاختبار، أداء بعض أنواع العبادات. ويرتب على عدم مباشرة مهام هذا المربع الفشل في تحقيق الأهداف ومسؤوليات الهامة للحياة كلها.

المربع الثالث: ضروري وعاجل

وتندرج في هذا المربع المهام والمسؤوليات الضرورية التي تعتبر أقل أهمية من المربع الأول ولكن لها صفة الاستعجال، ومن ثم فإن هناك ضغوطا كبيرة لمباشرتها وإنجازها. مثل المناسبات الاجتماعية التي تعتبر ضرورية وعاجلة في نفس الوقت، وغالبا ما تكون المهام في هذا المربع مفروضة وليست مخططة مسبقا .

المربع الرابع: ضروري وعاجل

وتقع ضمن هذا المربع المهام والأنشطة الضرورية والتي ليس لها صفة الاستعجال، ولذلك يمكن تأجيلها وتأخيرها مثل مناقشة أساليب تطوير العمل مع المرؤوسين، أو مسألة الحصول على دورة تدريبية.

المربع الخامس: غير ضروري وعاجل

وتقع ضمن هذا المربع أغلب مضيعات الوقت، التي تؤثر سلبا على الأهداف التي نسعى لتحقيقها في الحياة ومع أن هذه المهام تتسم بالهامشية لكن لها صفة الاستعجال، مثل المكالمة الهاتفية غير الهادفة، والضيف الثقيل وغير ذلك، والعجيب أن هذا المضيعات تلتهم الكثير من الوقت.

المربع السادس: غير ضروري وغير عاجل

ويندرج في هذا المربع أسوأ أنواع مضيعات الوقت، مثل مشاهدة التلفزيون لأوقات طويلة، تمضية الوقت في قراءة الجرائد والمجلات، المبالغة في استعمال الانترنت، تمضية الوقت في المقاهي، استعمال الألعاب الإلكترونية غير الهادفة...ألخ".ص ص ١٧٤-١٧٧

أن عادة ترتيب الأولويات تؤدي إلى إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد وبجهد أقل. فمديرة المدرسة الناجحة والفعالة في عملها ليست المنتجة أو التي تنجز المهام المطلوبة منها وحسب، بل هي القائدة التي تحقق النتائج المطلوبة في الوقت المتاح وبجهد أقل، وبإتقان شديد.

ثانيا:إدارة الوقت

إدارة الوقت

أن ارتباط كلمة الإدارة بكلمة الوقت لم تأت من فراغ فالإدارة تعني القيام بعمليات معينة المراد بها إنجاز الأعمال بشكل منظم وفعال لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف. وعنصر الوقت يعتبر من أهم العناصر للعملية الإدارية بل هو مورد هام كالموارد البشرية والمادية والتي ينبغي أن يستثمر بشكل فعال وجيد.

أورد عصفور (١٤٠٢هـ): تعريفا لإدارة الوقت هو" بأنها إدارة النشاطات والأعمال التي تؤدى في الوقت، وتعني الاستخدام الأفضل للوقت و الإمكانيات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة" نقلا عن.Ferner ص ١١٨.

ويعرف ملائكة(١٩٩١م):إدارة الوقت بأنها" تخطيط استخدام الوقت وأسلوب استغلاله بفاعلية، لجعل حياتنا منتجة وذات منفعة أخروية ودنيوية لنا ولمن حولنا بالذات من هم تحت رعايتنا"ص٧. وهو هنا حاول الجمع بين المفهومين الإداري والإسلامي للإدارة الوقت.

ويعرفها الحميدي (١٤١٥هـ): بأنها " تعني ضبطه وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع سواء من ذلك وقت العمل والدراسة الذي يمثل التزاما بين الفرد والجهة التي يعمل فيها أو المدرسة والجامعة التي يدرس فيها أو الوقت المتبقي بعد ذلك بالفرد ذاته "ص٩

ويعرفها العتمي (١٤٢٠هـ): بأنها" علم وفن توزيع وقت الدوام الرسمي على واجبات العمل اليومية حسب أولويتها من حيث الأهمية أو السرعة وتركيز جهود المرؤوسين في النشاط المنتج والمبدع والحيلولة دون ضياع الوقت ما أمكن." ص ١٨١.

وبناء على ذلك، فإن إدارة الوقت لا تقتصر على المديرين في المنظمات المختلفة وإنما تشمل وقت الأفراد العاديين، فهي من المفاهيم المتكاملة والشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان.ويجب على المديرة أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة على حسب الأهمية و الألوية والجودة وليس المهم أداء الأعمال بسرعة أو اختصار الوقت في تأديتها. وعليه يمكن **تعريف إدارة الوقت** بأنها التحكم في توزيع المهام والأعمال الصحيحة (أي التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة) على الوقت المتاح بشكل أفضل وفقا لنظام الأولوية والأهمية.

أهمية الوقت:

يرى القعيد (١٤٢٢هـ) أن للإسلام قصب السبق في مجال الاهتمام بالوقت وكيفية استثماره بطرق سليمة تؤدي إلى تحقيق الهدف بأقصر الطرق. لأن الوقت أثمن ما في الحياة بل هو الحياة نفسها. يقول سبحانه وتعالى:(وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الإنسان لَفِي خُسْرٍ (٢) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ) (٣) (سورة العصر) فهذا قسم من الله الزمن، وذلك لعظم شأنه وأثره في حياة الإنسان. فالإنسان في علاقته مع الزمن في خسارة كبيرة إلا من اتجه في مسيرته نحو الإيمان وعمّر هذه المسيرة بالعمل الصالح والتواصي بالحق والتواصي بالصبر.ولقد جاءت الفرائض والآداب الإسلامية لتثبت هذا المعنى الكبير وذلك بالتنبيه إلي قيمة الوقت والاهتمام بكل جزئية من أجزاءه.

كما أكد الرسول ﷺ على أهمية الوقت وأن الإنسان محاسب عنه فقد قال:

لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع عن عمره فيما أفناه وعن جسده فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيما وضعه وعن علمه ماذا عمل فيه)رواه الترمذي وقال حديث حسن ج/ ٢ص ٦٧.

وكان السلف الصالح يحرصون كل الحرص على إلا يمر يوم أو بعضه أو حتى برهة من الزمان دون أن يتزودا منها بعلم نافع أو عملا صالح أو مجاهدة للنفس أو إسداء نفع إلى الغير حتى لا تتسرب الأعمار سدى وتضيع هباء منثورا.ص ٢٩٨

ويقول ابن قيم الجوزية (١٩٩١م): " العارف ابن وقته، فإن أضاعه ضاعت عليه مصالحه كلها، فجميع المصالح إنما تنشأ من الوقت، وإن ضيعه لم يستدركه أبداً... إلى أن قال فوقت الإنسان هو عمره في الحقيقة وهو مادة حياته الأبدية في النعيم المقيم، ومادة معيشته الضنك في العذاب الأليم، وهو يمر أسرع من السحاب، فما كان من وقته لله وبالله فهو حياته وعمره، وغير ذلك ليس محسوبا من حياته وإن عاش فيه عاش حياة البهائم، فإذا قطع وقته في الغفلة والسهو والأماني الباطلة، وكان خير ما قطعه به النوم والبطالة، فموت هذا خير له من حياته..."ص ١٩٨

ومع العلم بأن الوقت من الموارد الأساسية إلا أنه يختلف عن البقية بعدم إمكانية تخزينه أو إحلاله وأنه يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية. ومن ثم تكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى.

وإذا كان للوقت كل هذه الخصوصية وهذه الأهمية على سواه من موارد الإدارة فإن إدارته تختلف عن هذه الموارد. " وقد لخص داركر (Drucker) هذا الاختلاف بقوله: " إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات لأن من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين" (أبو شيخة، ١٩٩٣م ،٢٥) بمعنى أن التحكم في الوقت يكون تحكما ذاتيا أي نابعا من ذات المدير فلا يسمح بمضيعات الوقت(مثل الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية أو الزائرين ...) بالتأثير على وقت نشاطه أو مهامه.

توزيع الإداري للوقت

يختلف الإداريون في توزيع أوقات عملهم الرسمية تبعا لحجم المنظمة، ونوعية الأعمال، وبيئة العمل، والأسلوب الإداري المتبع، ونوعية وعدد العاملين في المنظمة وغيرها.فحجم المنظمة يؤثر في كيفية استخدام الوقت إذ أنه كلما كان حجم المنظمة كبيرا زاد الضغط على

وقت المدير وخاصة في المستويات العليا. كما أن نوعية الأعمال وبيئة العمل وما يفرضه من علاقات يتحكم في عنصر الوقت فوقت مدير الشركة يختلف عن وقت مدير المدرسة أما الأسلوب الإداري واختلاف شخصيات المديرين يؤدي إلى الاختلاف في استثمار الوقت لأن بعض المديرين يميلون إلى إضاعة الوقت فبدلا من أن يستثمر الوقت يضيعه.

ويمكن بشكل عام تحديد المجالات التي يوزع عليها الإداري وقته من عدة منطلقات كما حددها سلامة (١٤١٢هـ):

- " **مكان النشاط:** ويتمثل في النشاطات والمهام التي يقوم بها الإداري داخل أو خارج المكتب أو المنظمة كالاجتماعات أو الزيارات الميدانية وغيرها...
- **هدف المهام:** ويتمثل في المهام التي يقوم بها الإداري بمبادرة منه أو بناء على طلب الآخرين كالاتصالات التي يجريها مع الرؤساء أو المرؤوسين أو أشخاص من خارج المنظمة.
- **مهارة التخطيط للنشاط:** وتتمثل في النشاطات المخطط لها مسبقا والمبرمجة بمواعيد محددة أو النشاطات الطارئة أو المفاجئة دون تحديد موعد مسبق، كالاجتماعات المحددة مسبقا، والزيارات المفاجئة أو المقاطعات الهاتفية وغيرها.
- **نوعية النشاط:** وتتمثل في النشاطات التي يقوم بها الإداري بمفرده أو المشاركة مع الآخرين. كتقديم النصح والإرشاد والاقتراحات للآخرين أو التدقيق والمراجعة الفردية" ص ١١.

إدارة الوقت في العمليات الإدارية

لقد ارتبطت إدارة الوقت بكل عملية من العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار وذلك لأنها تحدد مسار عمل الإداري، وطريقة الوصول للهدف الذي ينشده على المستوى القريب أو البعيد.

الوقت والتخطيط

يرتبط التخطيط كما يرى الشمراني (١٤٢١هـ) "بشكل عام وأساسي بالوقت. ومن مقومات الخطة الناجحة أن تكون مرتبطة بالزمن، سواء كانت الفترة الزمنية طويلة أو متوسطة أو قصيرة، وكذلك تحديد الأهداف والأولويات لها". ص ١٤.

و إعداد الخطة الإدارية يتطلب كما يذكر أبو شيخة (١٩٩٣م) من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وأن يقوم بتوزيع الأزمنة عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، على أن يكون مجموع عدد الأزمنة الموزعة مساويا للزمن الكلي. وأن يختار

الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له. ص٣٥.

وبرغم من أن التخطيط يأخذ وقتا طويلا أول الأمر، إلا إن ما يعوض ذلك الوقت كما ذكرت كولمان Coleman (١٩٩٤م)"أن يُثمر نتائج أفضل ويوفر وقتا في الأداء الحقيقي للنشاطات، ولكي يخطط المدير جيدا ويحدد الأولويات يجب عليه توضيح الأهداف جيدا وترتيبها حسب أولوياتها لتصبح طرق تحقيق تلك الأهداف واضحة ".ص ٥٠٠

أما في مجال العمل المدرسي فإن عملية التخطيط تعتبر الإطار الذي يحدد المهام والنشاطات المطلوب تنفيذها من قبل مديرة المدرسة ومساعداتها وفق الإمكانيات البشرية والمادية، ولأنه من أهم عوامل النجاح الرئيسة لإدارة المدرسة ومن وراءها الإدارة التعليمية على ضوء السياسية العامة للتعليم.

الوقت والتنظيم

" يأتي دور التنظيم بعد التخطيط في العلمية الإدارية، إذ دلت الدراسات التي قام بها لفيف من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، إذ تبدو فاعلية التنظيم الجيد بشكل عام من خلال انعكاسه على مجموعة من السمات التي تظهر في كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم.

- الميل إلى التعاون والولاء للجماعة
- وتنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة
- معرفة الفرد مهمته بكل دقة
- توافق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم".(وتر، دت، ١١٧-١٢٠)

ويرى سلامة (١٩٨٨م) "أنه من أجل إدارة الوقت بشكل فعال، يُفضل تحديد وتبسيط إجراءات العمل المتبعة من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية أو الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز العمل بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفا من قبل المنظمة على توفير وقت كبير، كان يضيع في السابق بسبب الشرح الطويل وازدواجية كتابة المعلومات".ص ٨٣.

أما التنظيم في مجال الإدارة المدرسية فأنه يرتبط بنواحي عدة منها تحديد مهام واختصاصات المديرة والإداريات والفنيات اللاتي يعملن معها وتقسيم العمل بينهن بشكل موضوعي وعادل، مع مراعاة الفروق الفردية بينهن، وتزويد المدرسة بالآلات الحديثة مثل

آلة تصوير المستندات وجهاز الفاكس و برامج الكمبيوتر لتقليل الوقت المهدر في العملية التعليمية ككل.

الوقت و التوجيه

يرى الشمراني (١٤٢١هـ) "أن الإدارة تمارس التوجيه لضمان توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ويتم من خلال القيادة والإشراف على المرؤوسين وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتنسيق جهودهم الجماعية، ولكي نستفيد من الوقت أثناء التوجيه علينا أن نختار الوقت المناسب مع توافر العلاقات الإنسانية الدافعة للعمل، وتوافر جو نفسي مريح، مما يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية".ص١٥

كما يرى سلامة (١٩٨٨م) "أن الإداري يمكنه الاعتماد على الاتصالات الشفهية، بهدف تقليل الوقت اللازم لكتابة الخطابات وطبعها وتوقيعها، إضافة إلى عملية دخول وخروج المعلومات من مكتب الإداري، وتنظيم عملية مقابلة الأشخاص وترتيب أفكاره وتحديد هدفه من الاتصال الهاتفي مثلا قبل البدء بعملية الاتصال، وذلك لتقليل وقت المكالمة الهاتفية".ص ص٨٩-٩٠

وبالنسبة لمديرة المدرسة فإن عملية توجيه العاملات معها تشمل الاتصال بهن وإرشادهن إلى كيفية إتمام الأعمال بطريقة مكتوبة أو شفوية يجب أن تكون بلغة واضحة ومفهومة لا غموض فيها.لأن إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة يساهم في رفع معنويات العاملات وأداء الأعمال بدقة وإتقان شديدين يؤدي إلى توفير وقت مديرة المدرسة والعاملات معها.

الوقت والرقابة

الهدف من الرقابة هو التأكد من أن الأداء سائر وفق ما هو مقرر له وبما يتفق والأهداف التي حددتها الخطة. لذلك ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بالتخطيط والوقت وكلما كان الكشف عن الأخطاء مبكرا كان الوقت الضائع أقل.

ويرى وتر(دت)." أن أهمية الوقت في الرقابة تظهر لدى الكشف عن الأخطاء أو منع وقوع حدوثها في الوقت المناسب. ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة. وتم تنفيذها من خلال التهديد، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والحرص على تحقيق الأهداف" ص٢٠٢

في الإدارة المدرسية يمكن أن تظهر أهمية الرقابة عند قيام مديرة المدرسة بمراقبة أعمال الإداريات والفنيات، ومن خلال الإشراف على توزيع الجدول المدرسي ،وانتظام الدوام المدرسي ، والتقيد بالتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية، فيتم من خلالها تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي تبين مقدار ما تم تنفيذه وإنجازه وما لم يتم، ومطابقة ذلك بالخطط الموضوعة سلفا، التي تؤدي إلى توفير الوقت والحد من الوقت المهدر.

الوقت واتخاذ القرار

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى فترة زمنية معينة، وهناك عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار منها: اختلاف نوعية المشكلات، واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري فضلا عن اختلاف طبيعة القرار في المستويات الإدارية له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار كذلك يختلف هذا تبعا لاختلاف النمط القيادي في المنظمات.

ويرى سلامة (١٩٨٨م) "أن الإدارة الحديثة اهتمت بالأسلوب العلمي في اتخاذ القرار المتمثل في تشخيص المشكلة وتحديدها، ووضع المقترحات المناسبة لحلها وتقويمها، ومن ثم اختيار المناسب منها وتنفيذه ومتابعة نتائجه، وقد جاء هذا الاهتمام من منطلق زيادة فاعلية اتخاذ القرار، والارتقاء بنوعية القرارات الصادرة خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك. ولهذا فقد قل الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار .. مثل أسلوب الخبرة إلا في حدود ضيقة جدا قد لا تتعدى القرارات الروتينية أو العادية التي تواجه الإداري يوميا ولا تتطلب منه جهدا أو إبداعا".ص ص٨٥-٨٦.

تتجه مديرة المدرسة إلى عملية اتخاذ القرار التربوي لمواجهة موقف معين أو حل مشكلة قائمة، ولكي تنجح المديرة في الوصول لحلول مناسبة عليها إتباع الأسلوب العلمي لعملية اتخاذ القرار لمتابعة القضايا أو الأحداث التي تصادفها في كل يوم مدرسي، وعدم التردد لأن من شأنه تأخير اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تضيع الوقت.

الوقت والبيئة

يرى سلامة (١٤١٢هـ) "أن البيئة الخارجية المحيطة بالعمل تؤثر على سلوكيات الإداري وتصرفاته. ففي الوقت الذي تعتبر هذه السلوكيات أمرا طبيعيا من قبل الإداري، هي في الواقع تمثل انحرافا عن القواعد التي يستند إليها العمل الإداري الفعال. وفيما يلي جانب من هذه المؤثرات البيئية والسلوكيات الذاتية كما ذكرها.

- "اختصار المجاملات الطويلة والأحاديث المتنوعة التي تأخذ قسطا كبيرا بالحديث عن جدول أعمال الاجتماع أو اللقاء، ويصبح بالتالي معوقا لعمل الإداري الرسمي.
- التعود على نمط معين بالانتظام في المواعيد، وخاصة الانتظام في الحضور أو الانصراف، بالإضافة إلي الالتزام بمواعيد الاجتماعات أو اللقاءات أو إنجاز الأعمال في موعدها دون تأخير أو تأجيل.
- مراعاة اختيار مواعيد الالتزامات المخطط لها مسبقا بما يتلاءم مع ظروف العمل والوضع الصحي للإداري، لأن في ذلك تأثير كبير على إنتاجية الإداري ووضعه النفسي والذهني والعاطفي.
- تنظيم المكتب وترتيبه بشكل عام، وإتباع الأسس العلمية في حفظ وتصنيف المعلومات الموجودة فيه ووضع كافة الوسائل المساعدة في تأدية العمل بشكل منظم وسليم بحيث لا يستغرق الإداري وقتا طويلا في البحث عن خطاب معين أو رقم هاتف معين.
- عدم الاعتماد بشكل كبير على الذاكرة في حفظ وتسجيل كافة النشاطات والالتزامات المستقبلية، ويفضل تسجيلها في أجندة الإداري خوفا من نسيان بعض النشاطات الهامة أو الزمان أو المكان المحدد لها.
- التحفيز الذاتي للإداري من خلال تعميق الشعور بالسعادة والرضا والمتعة بتحقيق الإنجاز والأهداف من أجلها ذاتها، دون النظر دائما إلى العائد المادي المتوقع بعد تحقيق الإنجاز.
- التطوير الذاتي للإداري واعتماده على نفسه قدر الإمكان في تطوير مهاراته، وتوسيع دائرة معارفه وزيادة معلوماته وذلك من خلال إطلاعه المستمر على المتغيرات البيئية المختلفة، ووقوفه على المستجدات العلمية والتقنية في مجال العمل ص١٢.

في الإدارة المدرسية البيئة المحيطة بالمديرة تؤثر على طريقة أداءها لعملها إيجابا أو سلبا فعندما تسمح للأخريات بمقاطعتها أو التدخل في عملها أو عندما تلقي باللوم على غيرها في مسألة تضيع الوقت.. فهذا التصرف يؤدي إلى تضيع الوقت بدلا من استثماره لأن الوقت لا يضيع من نفسه بل يحتاج إلى من يضيعه، وبالتالي يمكن إحلال الأنشطة المنتجة والنافعة التي تساعد في تحقيق الهدف محل الأوقات المهدرة أو الأنشطة ذات الفائدة الأقل. والمسؤولة عن النجاح أو الإخفاق في إدارة وقت المديرة وتنظيمه هي المديرة نفسها لأن مفتاح إدارة الوقت هو إدارة الذات، والتطوير الذاتي والإطلاع المستمر على المستجدات في كل شؤون المعرفة وخاصة علم الإدارة المدرسية.

تنظيم الوقت المدرسي

يتطلب تنظيم وقت المدرسة تخطيطا مسبقا وجهدا مضاعفا، وإرساء عادات جديدة لدى مديرة المدرسة، وبما ينعكس إيجابيا على العاملات معها والمستفيدات.

وقد أورد الرفاعي (٢٠٠١م، ٥٢٤) العوامل المساعدة على تنظيم وقت المديرين كما حددها دينس سلفن في كتابه (المدير المتكامل)وهي كما يلي:

١. تفويض الأعمال والنشاطات للمساعدين.
٢. تنظيم الأعمال الروتينية وتنميطها وتحديد إجراءاتها.
٣. توجيه المساعدين للأعمال غير الضرورية.
٤. الحصول على القرارات الواضحة.
٥. عقد الاجتماعات بأهداف وجداول أعمال واضحة.

ويري المنيف (٢٠٠٢م، ٢١٣-٢١٤ بتصرف) أن مديرة المدرسة يمكنها تنظيم وقتها على النحو التالي:

١. " تحديد المهام والنشاطات التي تقوم بها مديرة المدرسة في بداية العام الدراسي وبقية المهام التي تنفذ طوال العام حسب الأولويات.
٢. تفريغ هذه المهام والنشاطات في خطة مديرة المدرسة حسب الأولويات والأهمية.
٣. تفريغ الخطة السنوية إلى خطط شهرية بحيث تعرف مديرة المدرسة الأهداف التي ستسعى إلى تحقيقها خلال شهر واحد والأعمال التي يجب أن تنجزها خلال هذه المدة.
٤. تفريغ الخطة الشهرية إلى خطط أسبوعية بحيث تتعرف المديرة على الأعمال التي سوف تقوم بها خلال أسبوع واحد.
٥. توزيع أعمال الأسبوع على أيام العمل الأسبوعية بحيث يكون لدى المديرة تصور واضح لما ستقوم به من أعمال يومية.
٦. أن مديرة المدرسة من صاحبات المهام والمسؤوليات الكثيرة تتزاحم الأعمال عليها حتى أنها لتشعر أن المهام التي بها أكثر من الأوقات ولذا على مديرة المدرسة:

- تكوين اللجان من المعلمات لمتابعة بعض البرامج والإشراف عليها وكتابة التقارير والملاحظات.
- تفويض بعض الأعمال للمعلمات والإداريات لأن التفويض من أنجح الوسائل المستخدمة لتطوير المعلمات وتحسين إنتاجيتهن.
- تحليل الأعمال التي تقوم بها مديرة المدرسة والتعرف على الأهداف والنتائج التي يتوقع تحقيقها.

- تحديد النشاطات التي يراد تفويضها.
- أن يتم التخطيط لعملية التفويض، وأن تُختار من تتناسب قدراتها ومهاراتها وإمكانياتها وتخصصها مع طبيعة النشاط المفوض إليها.
- أن يتم متابعة المفوِضَة لأعمال المفوَضَة إليها متابعة مستمرة تضمن تحقيق الإنجازات المنشودة في الوقت المحدد لها.

٧. توزيع وقت المديرة على الأعمال: توزع مديرة المدرسة الوقت على الأعمال التي تؤديها يوميا من واقع خطة مديرة المدرسة السنوية التي وضعتها، وتنظم الوقت بين الواجبات والأعمال المختلفة حتى لا يطغى بعضها على بعض. وعلى المديرة تحديد وقت للراحة مخافة الملل والسأم والرتابة"

ويمكن القول أن مديرة المدرسة تستطيع تنظيم وقتها بالطرق التالية:-

١. اتخاذ قائمة بالمهام والأعمال المطلوب إنجازها يوميا. وتحديد المهام ذات الأولوية منها و مراجعتها لتحديد المهام المنجزة وشطبها ومحاولة إنجاز ما تبقى.
٢. تحديد زمن تقدره هي قد يكون من خمس دقائق إلى ساعة للتفكير والتخطيط فيما ستقوم به من مهام أو نشاطات.
٣. تحديد الأهداف البعيدة المدى والقصيرة المدى، لتوفير الوقت.
٤. القيام بالمهام الصعبة وغير المحببة أولا ثم المهام السهلة.
٥. تفويض الأخريات حتى تتفرغ المديرة للمهام الرئيسية أو تقسم الأعمال بين الإداريات، فهذا أفضل طريقة لتدريبهن وإعدادهن للعمل كمديرة مستقبلاً أو غير ذلك.
٦. تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة أو التردد في اتخاذ القرار لأنها من تضيع وقت المديرة.
٧. تنظيم المكتب و الأوراق وفصلها عن بعض مثل الخطابات والتقارير والوثائق والنشرات.
٨. التعامل الإيجابي مع مضيعات الوقت مثل المكالمات الهاتفية الاجتماعات المطولة وبحيث لا تأخذ أكثر من الوقت المحدد لها.

مضيعات وقت مديرة المدرسة

يرى العريني (٢٠٠٢م)" أن الفترات الزمنية غير المستثمرة من الوقت الرسمي المخصص للتعليم وأنشطته المختلفة من قبل أعضاء المدرسة من إدارة و موظفين وتلاميذ. هو هدر الوقت. ويمكن تحديد هذا الوقت الضائع بالتعرف على الفترات الزمنية غير

المستثمرة من اليوم الدراسي والأسبوع والعام، ومن ثم حصرها وتحديد أسباب عدم استثمارها من أجل السعي لتلافي ذلك مستقبلا".ص٢٣٩

لقد أورد عصفور (١٩٨٠م) في دراسته مضيعات الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية كما يلي:

أهم مضيعات الوقت	معدل الوقت الضائع أسبوعيا
– تأخر في الصباح عن العمل الرسمي	(٨٥,٧) دقيقة
– توصيل الأبناء إلى المدارس والبيوت	(١٣٦,١) دقيقة
– مكالمات هاتفية لأغراض خاصة	(٧٨,٨١) دقيقة
– قراءة المجلات المتعلقة بالعمل	(٨٤,٤٨) دقيقة
– تناول الشاي والقهوة	(٥٣,٠٤) دقيقة
– التعقيب على معاملات خاصة	(١٧,٢٦) دقيقة
– مغادرة الكتب قبل نهاية الدوام	(١٢,٩٥) دقيقة
– مضيعات أخرى	(١٣١,٥) دقيقة " ص ١٣٥

ويرى العجمي (١٩٨٩م) في دراسته (التي تضمنها كتابه الإدارة المدرسية، ٢٠٠٠م، ١٨٥- ١٨٦) والتي أجريت على المجالات والأنشطة التي تستنفذ وقت مديري المدارس الثانوية الصناعية بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية فأمكن حصرها في:

١. "تأخره في الوصول إلى المدرسة في الصباح.
٢. مغادرته المدرسة قبل نهاية الدوام المدرسي.
٣. استعماله التلفون لأغراض خاصة.
٤. قراءته للجرائد اليومية والمجلات.
٥. قراءته المجلات المتعلقة بالعمل الرسمي.
٦. شرب الشاي والقهوة والمرطبات.
٧. زيارات شخصية للزملاء والأصدقاء.
٨. قراءة وكتابة رسائل خاصة.
٩. الجلوس في المدرسة بدون عمل".

ويرى في (الغامدي، ١٤١٠هـ) دراسته التي تناولت الكيفية يوزع بها مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة لوقتهم خلال العمل اليومي الدراسي الرسمي. فقد توصل إلى أن المدير يقضي ٣١,٨% من وقت الدوام الرسمي في الأعمال الكتابية، ويقضي ٢٠% مع المعلمين ١٥,١٥% مع الطلاب و٢,٩٧% مع أولياء الأمور و ٢,٢٣% مع الموجهين٦,٣٧% في النشاط بينما ٣٧,١٧ % وقتا مهدرا من وقت المدير المدرسي.

تسجيل الوقت وتحليله

التحليل الدقيق للأنشطة التي يقوم بها المدير هو أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت ويتضمن تسجيل الوقت كما يرى أبو شيخة (١٩٩٣م) "يتضمن رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة، وكذا الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة ليصل المدير من هذا كله إلى إعادة توزيع وقته على الأنشطة وفق أهميتها ودرجة إسهامها في تحقيق الأهداف ويستهدف تسجيل وقت المدير تخطيط وقته وإعادة توزيعه على الأنشطة".(ص٧٤).

ويقترح أبو الفتوح (١٤١٩هـ) طريقة لتحليل الوقت هي:

- "الاحتفاظ بسجل يبين كيفية تمضية الوقت في أسبوع أو أكثر.
- تسجيل كل نشاط به عند القيام به حتى لا يُنسى أي شيء
- وتسجيل أيضا السبب الدقيق للنشاط وعلاقته بتحقيق الهدف.
- الحذر من أن الانشغال بحساب مقدار الدقائق المقضية وفقدان الهدف الأساسي لتحليل الوقت
- وفي نهاية كل أسبوع يتم تلخيص ما الأنشطة التي قام بها والتأكد من النسبة المئوية لكل نشاط
- تقيّم أهمية هذه النشاطات أو تكرارها" ص ٣١.

ولذلك ينبغي على مديرة المدرسة قياس الوقت لديها ومعرفة الأنشطة التي سوف تقوم بعملها والمدة الزمنية التي تستغرقها تلك الأنشطة، والكيفية التي توزع بها الوقت على كل نشاط من الأنشطة المراد تنفيذها، وتستطيع أيضا تحديد الأعمال التي يمكن أن تقوم بها غيرها، و يمكنها برمجة المقابلات للمعلمات والأمهات والمشرفات التربويات من خلال مواعيد محددة، كما تستطيع مديرة المدرسة عدم تطبيق سياسة الباب المفتوح بطريقة مطلقة إذ لا بد لها من اقتناص بعض الوقت للتفكير في كيفية التخطيط ودراسة وتنظيم العمل المدرسي وإيجاد حل لمشكلاته.

الأدوات والوسائل التي تساعد المديرة في تنظيمها لوقتها

فيما يلي عددا من الأدوات والوسائل التي تساعد مديرة المدرسة على إدارة و تنظيم وقتها واستثماره الاستثمار الأمثل.

أولا: مجموعة الأدوات والوسائل الإلكترونية.

١. آلة تصوير المستندات.

٢. جهاز الفاكس..

٣. برامج كمبيوتر لإنجاز الأعمال المطلوبة

٤. الهاتف الجوال.

٥. البريد الالكتروني.

٦. الانترنت.

٧. المفكرة الالكترونية لتنظيم المواعيد.

٨. الماسح الضوئي (scanner).

٩. الهاتف ذو المسجل الصوتي.

ثانيا: مجموعة الأدوات والوسائل غير الالكترونية

١. الاعتماد على المساعدة والإداريات.

٢. إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال المطلوبة إنجازها وتوقيتاتها.

٣. الذاكرة الشخصية.

٤. المفكرة اليدوية لتنظيم المواعيد.

لكن الملاحظ أن مديرة المدرسة لا تستخدم كل هذه الوسائل في تنظيم وقتها فلم يزل استخدام الحاسب الآلي مقصورا على بعض المدارس دون الأخرى ويقتصر استخدامه على كتابة تقارير الطالبات النصفية والنهائية أو إعلانات الأنشطة الثقافية أو الدعوة لمجالس الأمهات وغيرها.كما إن بعض المديرات لا يتقن استخدامه.

ثالثا: اتخاذ القدوة المناسبة

يمكن تعريف القدوة في اللغة والاصطلاح كما يلي: -

في اللغـــة:

جاء في المعجم الوسيط " القدوة: يقال فلان قدوة إذا كان يقتدي بـــه، ولي بك قدوة. ومنها قوله: (اقتدى به، أي فعل مثل فعله تشبهاً به "ص٧٢١.

أما في الاصطلاح:

" فالإقتداء هو طلب موافقة الغير في فعله" الشوكاني(١٤١٧هــ،٢/١٣٧).

والقدوة هو الأسوة والعكس، فالأسوة كما يقول القرطبي (١٤٠٥هــ) (هو ما يتأسى به أي يعتزي به فيقتدي به في جميع أحواله) ص٢٣٨.

أنواع القدوة

للقدوة نوعان: قدوة حسنة وقدوة سيئة.

١. **القدوة الحسنة**

هي التي تأست وتمثلت شمائل النبي ﷺ في صبره ومصابرته ومجاهدته وخلقه واقتفت أثره في كل شيء ونهجت نهجه وتمسكت بسنته وبذلك يضمن أن لا يصدر عنه في تصرفاته وأخلاقه إلا ما يخدم مصلحته ومصلحة مرؤوسيه.

والقدوة الحسنة في الإسلام تنقسم إلى قسمين:

أ - **قدوة حسنة مطلقة** :أي معصومة عن الخطأ والزلل، كما هي في الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام، قال تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً) (الأحزاب:٢١)

ب - **قدوة حسنة مقيدة:** أي بما شرعه الله عز وجل، لأنها غير معصومة، كما هي في الصالحين والأتقياء من عباد الله من غير الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام.

٢. **القدوة السيئة**

هو على نقيض ما هو عليه القدوة الصالحة الذي يتأسى بشمائل الرسول ﷺ والقدوة السيئة يتمثل أخلاق الشياطين من الجن والإنس.و الإنسان المنحرف في سلوكه والذي يدبر أموراً

مضرة ويحفر حفراً للشر يريد بها غيره. فيصير عندئذ قدوة سيئة يحتذي حذوه كل من فسدت طويته، وساء خلقه.

أهمية القدوة

" على الإدارة الإسلامية القدوة أن تقدر خطورة المسؤولية الملقاة على عاتقها، وأن الطلبة أمانة في أعناقهم، وأنهم يقدمون خدمة جليلة للوطن بحسن رعايتهم وإعدادهم للطلبة، ولدعوة الإسلام بغرس مبادئ الدين وآدابه في عقولهم ونفوسهم.

فالإدارة الإسلامية القدوة يلزم أن تكون على مستوى جيد من العلم والخُلق والحكمة واليقظة والقدرة الإدارية، والقدوة العملية التي تجمع بين صفات العالم وعاطفة الأبوة نحو الطلبة.

والإدارة الإسلامية القدوة يمكنها أن تقيم صلة بأولياء أمور الطلبة وتنبيههم إلى ما فيه مصلحة الأبناء ليتكامل مناخ التربية، وحثهم أن يكونوا قدوة حسنة لأبنائهم بالتزام تعاليم الإسلام وأداء فرائضه والتخلق بأخلاقه. مشهور، (دت)ص ١٧٢

إن للقدوة الصالحة التي تمثلها مديرة المدرسة أثراً فعالاً في حياة من ترأسهن وهي مسؤولة عنهن، ولها أثر في تربيتهن وإصلاحهن.ذلك أن القدوة نموذج إنساني يعيش ممثلاً ومطبقاً لذلك المنهج الرباني الذي جاء في القرآن الكريم والسنة المطهرة ، وهذا النموذج يعيش واقعاً عملياً يُحقق تطبيق ذلك المنهج من خلال السلوك والتصرفات التي تُرى بالعين فتترك أثراً عميقاً في النفوس.

ويرى القرني (١٤٢٤هـــ)" أن المرؤوسين حول قائدهم الذي هو قدوتهم ينظرون إليه دائماً نظرة الناقد وفي الوقت نفسه المُقلد الذي يَتَلقون عنه، وهم يحسبون عليه كل حركاته وسكناته سواء شعر بذلك أم لم يشعر لأنه في نظر مرؤوسيه مصدر إقتداء، ومادام على هذا الحال فإنهم يرون فيه الكمال مما يجعله في أعينهم فاضلاً وبالتالي يجب تقليده والأخذ عنه، فإذا وفق في أن يكون سلوكه طيباً وعمله يوافق قوله كان فعلاً قدوة صالحة يجب التأسي به والأخذ عنه. أما إذا كان غير ذلك كان والعياذ بالله قدوة سيئة يصبح في الأخذ عنه وتقليده خطورة على مرؤوسيه، لأنه بموجب مركزه ووظيفته مع مرؤوسيه بمثابة الغالب. والمغلوب دائماً مولع بتقليد الغالب وهذه سنة من سنن الحياة فطر الناس عليها".ص٢

ومديرة المدرسة وهي تتحسس هذه الأهمية للقدوة ستسعى وبكل ما أوتيت إلى أن تجعل من نفسها قدوة صالحة تستميل العاملات معها والطالبات نحوها، لإنجاز ما يناط بها وبهن من مهام وأعمال على الوجه الأكمل.و أن تأخذ جانب الحيطة والحذر في كل

تصرفاها بحيث لا تأتي إلا ما تراه خيراً يرضي رها ، وتحض عليه العاملات معها والطالبات لأها في نظر هن قدوة وأسوة سوف يحتذين ها.

أصول القدوة الصالحة

الأصل الأول:وهو حسن الخلق فعلى مديرة المدرسة أن يتمثل كل الأخلاق الإسلامية الحميدة مثل الصدق، الأمانة، الصبر، الرحمة، التواضع، المخالطة التي تتخللها المودة والمحبة، العطف، الإيثار والرفق وما إلى ذلك.

الأصل الثاني:هو موافقة العمل للقول فإن على مديرة المدرسة أيضاً أن يحذر كل الحذر أن تخالف أفعاله أقواله فإن النفس مجبولة على عدم الانتفاع بكلام من لا يعمل بعلمه ولا يوافق فعله قوله ولهذا حذر الله عن ذلك بقوله: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ) (٢)كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ) (الصف:٣)

خصائص أسلوب القدوة

لأسلوب القدوة خصائص ومزايا عديدة كما يرى القرني (١٤٢٤هـ) منها:

١. "سهولته وسرعة انتقال الخير من المُقْتَدى به إلى المُقْتَدي؛ لأن الأخذ بالشيء علميًا والتمسك به أكثر إقناعًا للمدعوين من الحديث عنه والثناء عليه. فمجرد العمل بالخير وتطبيقه، تحصل قناعة عند الآخرين بصلاحية هذا الخير والفعل للتطبيق، وأنه ليس أمرًا مثاليًا مجردًا.

٢. سلامة الأخذ وضمان الصحة، ولا سيما في الأمور الدقيقة العملية ومن هنا أكد عليه ﷺ في تعليمه أمته بعض أركان الإسلام كالصلاة والحج، فقال ﷺ في الصلاة: (**وصلوا كما رأيتموني أصلي**) رواه البخاري، صحيح البخاري مع الفتح، رقم (٦٣١و٦٠٠٨ (والفتح (١٣٢/٢) (١٠/٤٣٨).

٣. عُمقُ التأثير في النفس البشرية، وسرعة استجابتها للأمور العملية أكثر من استجابتها للأمور النظرية، ومن هنا أشارت (أم سلمة) – رضي الله عنها – على رسول الله ﷺ بالمبادرة إلى الحلق والتحلل، ليقتدي به الناس عمليًا"ص٣.

مستويات القدوة

للقدوة أربعة مستويات هي:

" **المستوى الأول:** الإقتداء بالأنبياء وخاصة رسول الله محمد ﷺ فقد قال تعالى:(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً) (الأحزاب:٢١)

المستوى الثاني: الإقتداء بسلف هذه الأمة من عظمائها ومجدديها.

المستوى الثالث: الإقتداء بمن يستحق أن يكون قدوة في الخير والصلاح من الأحياء المحيطين بالإنسان في بيئته.

المستوى الرابع: المعاشرين له من الأصدقاء والرفقاء".الأهدل ،(١٤٢١هـ، ١١٧-١٢٢)

ويرى رضا(١٤٢٠هـ، ٤٤) أن هناك أموراً يجب مراعاتها عند اختيار القدوة منها:

- "حياة المرء المتخذ قدوة.
- شخصيته.
- مبادئه ومعتقداته.
- العصر الذي عاش فيه.
- ملائمة عصره وبيئته لعصر المرء الذي أدار اتخاذه قدوة وكذالك بيئته.
- البيئة التي عاش فيها وعاداتها وأعرافها.
- معرفة أي طريق سلكه ليصل إلى النجاح".

وعلى هذا تكون مديرة المدرسة القائدة الداعية، مثالاً حياً لكل المبادئ التي تعتنقها متسلحة بأهم ثلاث ركائز هي العقيدة والأخلاق والعلم، مثالاً ترنوا إليه أعين العاملات معها والطالبات وتنجذب إليها نفوسهن حتى يستمددن من الفضائل التي يفترض أن تحملها فتنير لهن طريق الخير.فهي صاحبة الخبرة التعليمية المتجددة والكفاءة العلمية والتربوية، والقادرة على بث روح الجدية والنشاط في العاملات معها وطالباتها، القادرة على بناء علاقات إنسانية متكافئة.كما إنها قدوة حسنة في أقوالها وأفعالها قادرة على التطوير والتغيير. لم تكن الإدارة ملاذاً لها للهرب من التدريس أو مطلباً للشهرة أو وصلت إليها بالمحسوبية. وهي القائدة التربوية التي تصنع نساء الأمة حولها، راعية النشء والمعدة لجيل المستقبل، وتحنو على العاملات معها، وتعطف عليهن، وهي القلب النابض المتفهمة لأهداف مرحلتها والتي تبنيها وفق تخطيط منظم، والتي تحمل هم التربية والتعليم.

الواجبات الذاتية التي تجعل من المديرة قدوة لغيرها

وهذه تعني كما يرى (القوزي ، ١٤١٠هـ):-

١."التمسك بالعقيدة الإسلامية منهجا وسلوكا، فلا تأمر بما لا تفعله، ولا تطلب مالا يمكن.

٢. أن توجه إلى الخطأ بشكل جماعي، وبأسلوب حسن مقتدية بتوجيه الرسولﷺ (**ما بال أقوام يقولون كذا وكذا**).

٣.أن تكون منظمة في عملها، قدوة في الحضور والانصراف.

٤. أن تضع لعملها خطة تمكنها من متابعة الإشراف وفق ما تمليه التعليمات.

٥. أن تضطلع بتقويم عملها في نهاية كل شهر لتقف على ما تحقق من إنجازات، وتعالج القصور أولاً بأول.

٦. أن تشعر من حولها باحترامها له مهما كانت وظيفتها.

٧. أن تتميز بضبط النفس ، والتحكم في العواطف، والحزم عند اتخاذ القرار ". ص ٦٥

رابعا: الثقة بالنفس

الثقة بالنفس هي من المقومات الرئيسية لكل مديرة مدرسة تنشد النجاح، فلا نجاح بدون ثقة المديرة بذاتها، إذا أن ضعف الثقة بالنفس هو إصدار حكم بإلغاء قدراتها ومواهبها، وبالتالي الفشل المؤكد.

فكل مديرة مدرسة لديها إمكانية النجاح، ولكن نجاحها يعتمد على قدرتها على تفجير مواهبها واستثمار إمكانياتها واستثمار طاقاتها، فإذا ما أساءت معرفتها بنفسها، وإذا ما أخفقت في استثمار ما وهبها الله من مواهب وإمكانيات، فلا بد وأن يكون الفشل حليفها. وقد يطلق الباحثين على الثقة مسميات مثل احترام الذات أو تقدير الذات أو الاعتماد على الذات.

وهذه الثقة كما يعرفها. (رضا، ١٤٢٠هـ)

هي إيمان الإنسان:

١. " بأهدافه وقراراته.

٢. بقدراته وإمكانياته. أي: الإيمان بذاته" ص ٥٠.

وتعرفها (ماري شيرتليف، ١٤٢٢هـ)" الثقة اسم وعمل وقد تعني:

١. الاعتماد التام على تكامل أو قدرات أو صفات شخص ما أو شيء ما.

٢. الإيمان بشخص ما أو شيء ما". ص١٥

ويرى الفرح(١٩٩٦م) أن الثقة بالنفس هي: "سمة شخصية يشعر معها الفرد بالكفاءة والقدرة على مواجهة العقاب والظروف المختلفة مستخدما أقصى ما تتيحه له إمكانياته وقدراته لتحقيق أهدافه المرجوة، وهي مزيج إيجابي من الفكر والشعور والسلوك الذي يعمل على تشجيع النمو النفسي السوي والوصول بالفرد إلى المستوى المطلوب من الصحة النفسية والتكيف النفسي والاجتماعي".ص٣٧.

ولتحقيق النجاح من الضرورة أن تحترم مديرة المدرسة، وتشعر بقيمة ذاتها بين من حولها، فتترجم هذه الثقة كل حركة من حركاتها وسكناتها، وتتصرف بشكل طبيعي وعفوي فتصرفاتها هي من يحكمها وليس غيرها.وعليها أن تثق في العاملات معها، وكذلك العاملات معها عليهن أن يتفاهمن ويثقن ببعضهن البعض بالقدر اللازم للعمل معا على تحقيق الأهداف، فكلما كانت الثقة عالية بين المديرة والعاملات معها أو العاملات بعضهن البعض أدى ذلك إلى زيادة الولاء نحو فريق العمل بالمدرسة ونحو الإدارة، والاهتمام بالعمل وتقديم رعاية وخدمات للطالبات وغيرهن، وزيادة الإنتاجية لدى العاملات.فالولاء والخدمات والإنتاجية لها تأثير كبير على الناتج النهائي للعمل المدرسي بل والعملية التعليمية أيضا.

ثمرات الثقة بالنفس

يرى رضا (١٤٢٠هـ، ٥١) أن من ثمرات الثقة بالنفس ما يلي:-

أولا: الشعور بأن حياة كل شخص متميزة عن سواها ذات خصائص فردية فذة وتساعد المرء على اكتشاف خصائصه.

ثانيا: تجعل المرء مدركاً تماما لإمكانياته وقدراته، وتبين نقاط الضعف والقوة فتدفعه إلى الانطلاق.

ثالثا: تعطي المرء الاستعداد بأن يتخذ قدوة، وأن يختار النموذج المناسب.

رابعا: توضح للمرء هدفه، وتدفعه للوصول إليه، فهي مصدر طاقته.

خطوات بناء الثقة بين مديرة المدرسة والعاملات معها

ذكرت ماري شيرتليف (١٤٢٢هـ، ٩١ -١٠٣)خطوات بناء الثقة وهي (بتصرف):

- **الخطوة الأولى:** استطلاع آراء العاملات مع المديرة ووضعها موضع التنفيذ.

عندما تظهر مديرة المدرسة للعاملات معها أنها مستعدة لتلقي أفكارهن، وطلب المعلومات الاسترجاعية عند القيام بعملية اتخاذ القرارات واستفسارهن عن رأيهن في كيفية تحسين

الأوضاع في المدرسة و عن تحقيق الأنشطة لأهدافها.فهذه أولى خطوات بناء الثقة بين المديرة ومن معها.

- **الخطوة الثانية:** تنفيذ الالتزامات،والوفاء بالعهود.

أن الثقة تعتمد على مصداقية ربط الأفعال بالأقوال.وهو أسلوب فعال لتشجيع العاملات مع المديرة على الثقة بها بل والتعاون معها لإنجاح أهداف المدرسة.فعلى مديرة المدرسة أن تتصرف وتنفذ ما تطالب العاملات معها والطالبات به لأنها القدوة بنسبة لهن وإلا ستنعدم ثقة العاملات معها بها.

- **الخطوة الثالثة:** توزيع السلطة على العاملات معها بشكل فعال. بمعنى تفويض السلطة.

إن الثقة وتفويض السلطة عمليتان متلازمتان.تفويض السلطة يعني منح العاملات مع مديرة المدرسة مسؤولية وسلطة اتخاذ القرارات بأنفسهن حسب ا للوائح والأنظمة العامة للتعليم، مع تحميلهن مسؤولية النتائج المترتبة على القرارات المتخذة، والرجوع لمديرة المدرسة لمتابعة التطورات. والهدف من تفويض السلطة هو مساعدة العاملات في المدرسة على تطوير مهاراتهن وتدريبهن على الأعمال الإدارية والفنية كما أن التفويض يساعد مديرة المدرسة على التفرغ للمهام والأعمال الأخرى التي تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة.

آثار عدم الثقة بالنفس

هناك أمور تؤدي إلى عدم الثقة بالنفس، وهنا سوف يتم استعراض بعضها:

- **الإحباط**

يشعر الكثيرون بالإحباط في مرحلة من مراحل حياتهم لأسباب مختلفة. عندما يحدث ذلك فالثقة بالنفس تتأثر بطريقة سريعة. وهناك علاقة وطيدة بين الإحباط وانعدام الثقة بالنفس.وقد يأتي شعور الإحباط لدى مديرة المدرسة من إحساسها بأنها لم تعد محبوبة من قبل العاملات معها أو أن قراراتها لا تنفذ بالطريقة التي تراها.وهذا الإحساس يؤثر سلبا على درجة ثقتها بنفسها.

- **عدم الإحساس بالأمان**

ينتج عدم الإحساس بالأمان من أمور عديدة أهمها القلق مما ستحمله الأيام القادمة، وحتى عدم الإطلاع أو معرفة الإنسان بالأمور التي تهمه. ولكن إذا عاش المرء في قلق من الأوضاع

المحيطة به فترة طويلة، قد ينتقل هذا الشعور إلى نظرته إلى نفسه أيضا لأنه صار محاطاً به إلى درجة يصعب عليه النظر إلى الأمر بطريقة موضوعية. وعلى مديرة المدرسة مدافعة هذا الشعور والعمل بما جاءت به الشريعة الإسلامية وتطبيقها في جميع شؤونها، وأيضا الثقة بأن المستقبل بيد الله سبحانه وتعالى.

- **الاعتداء**

الاعتداء له عدة أوجه منها الجسدي أو العاطفي أو الحسي.وهو يؤدي إلى الإحساس بالنقص وعدم احترام الذات. ومديرة المدرسة قد تصادف الكثير من هذه الممارسات، فعليها عدم الرضوخ أو الالتفات لهذه الممارسات التي تهز ثقتها بنفسها وتعيق مسيرة تقدمها ونجاحها.

- **الفشل**

الفشل في الوصول إلى ما يصبو إليه المرء قد يشعره بعدم القدرة على الحصول على ما يريد و بالتالي قد يولّد هذا الشعور شعوراً بالدونية و عدم الجدوى،وانعدم الثقة بالنفس.

- **الانتقاد**

غالباً ما يسيء المرء فهم الانتقاد. فإذا تعرض للانتقاد بعد الانتهاء من تأدية عمل ما وكان هدفه توضيح الكيفية التي يؤدي بها العمل بطريق أفضل، والمنتقد يريد منه أن يكون بمستوى أعلى مما هو عليه، ولكنه أساء فهم الغاية من الانتقاد وشعر أن الانتقاد موجه لشخصيته وليس لفعله ،كان هذا سبب في هز ثقته بنفسه والتقليل من شأنه.والنقد يكون هادف وآخر جارح، فالهادف ما كان الغرض منه التبصير والتنوير والإرشاد إلى الطريقة الصحيحة لتأدية العمل بشكل المطلوب. والجارح ما كان هدفه زرع بذور انعدام الثقة.ومديرة المدرسة من الضروري أن تتقبل أي انتقادات موجهه إليها من الإداريات أو المعلمات أو حتى من الطالبات، كما عليها تفهم أن عرض هذه الملاحظة من أجل الصالح العام.

طرق معالجة انعدام الثقة بالنفس

لتعزيز ثقة مديرة المدرسة بنفسها، هناك طرق تساعدها على ذلك منها:-

١. عدم ترك الأمور أسوأ مما هي عليه

إذا حصل وتصرفت مديرة المدرسة بطريقة أحسست بالندم بعدها، أو شعرت أنها لم تكن الطريقة المثلى في التعامل مع الموقف، عليها ألا تفكر كثيراً في لوم نفسها بما حصل، بل

عليها التفكير بطريقة صحيحة، والتعرف على أخطاءها والاعتراف بها، ومن ثم التفكير في كيفية إصلاح الموقف بتعقل. والاستفادة من الخطأ ومحاولة تفاديه في المرات القادمة. وأخذ الدروس من الموقف الذي أزعجها. وعدم الدخول في دوامة لوم النفس لأن ذلك يجعل الأمور تزداد سوء ويؤثر سلباُ على ثقتها بنفسها.

٢.عدم السماح للآخرين بزيادة الأمور سوءً

يتعرض المرء غالبا إلى الانتقادات في مراحل مختلفة من حياته. و ينتقده البعض بطريقة لبقة لطيفة، و البعض الآخر بطريقة قد تكون جارحة أو مزعجة. فكثير من الانتقادات تهدف إلى تطوير وتحسين أوضاعه،وطريقة أداءه في العمل. ولكن عليه أن يستخدم عقله وإحساسه في التعرف على ما هو صحيح ومفيد من الانتقادات التي توجه إليه وما هو مضر وغير صحيح. الانتقاد الصحيح هو ذلك الانتقاد الذي يوجه إلى الفعل وليس إلى الشخص. إذا تعرضت مديرة المدرسة للانتقاد على فعل ما، فعليها أن تحاول أن تفكر بموضوعية وبهدوء في مدى صحة هذا الانتقاد. و أن ترجع بتفكيرها إلى المواقف التي تسببت في توجيه هذا الانتقاد إليها. فإذا رأيت سبباً، فتحاول جاهدة أن تصلح الأمور وتتطور في هذا الجانب، وإذا لم تر سببا، فتحاول مناقشة من وجه إليها من انتقاد بهدوء واتزان، سواء كانت مشرفة تربوية أو غيرها.

٣. **حماية النفس**:على المرء تعلم كيف يحمي نفسه. فإذا كان عارفاً بفنون حماية نفسه فهذا سوف يعزز ثقته بنفسه وحماية النفس تكون بفعل الطاعات واجتناب المنكرات، والرغبة في نيل رضى الله ثم رضى الناس.فلا تحاول مديرة المدرسة الحصول على رضى العاملات معها أو المسؤولين و المسؤولات في إدارة التعليم فيما يُسخط الله عليها.

٤. **القراءة والثقافة:** العلم يصنع المعجزات، والقوة في العلم. من يمتلك الإيمان و العلم هو من يستطيع السيطرة على نفسه وعلى مجريات أموره. فعلى مديرة المدرسة محاولة أن تقرأ وتتثقف في كل العلوم، فكلما قرأت وتثقفت أحست بأنها إنسانة ذات شخصية قوية ومطلعة، وهذا يعزز ثقتها بنفسها كثيراً.

خامساً: التفكير الإبداعي

التفكير المبدع هو موهبة فطرية يزود الله بها الإنسان، ومع ذلك يمكن تطوير واكتساب مهارات إبداعية أخرى واستخدامها في حل مشكلات الحياة اليومية أو مشكلات العمل. وهناك حاجة لوجود التفكير الإبداعي على كافة المستويات وكافة الوظائف خاصة في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، فكل مديرة أو إدارية أو معلمة في أي مدرسة قادرة على أن تكون مبدعة.

تعريفات حول الإبداع:

اختلف العلماء في تعريف الإبداع، فلا يتوافر تعريف واحد متفق عليه وصريح وعلى الرغم من ذلك فجميع التعريفات الموجودة صحيحة حسب موقعها و استخداماتها، ويمكن تصنيف هذه التعريفات إلى المجموعات التالية:كما وأوردها علي ،(١٤٢٣هـــ)

- " **الإبداع باعتباره عملية نفسية** : تمر بخطوات و مراحل محددة وأن اختلفت عدد هذه المراحل. لقد ركز بعض المختصين على مراحل إبداعية عدة و من أشهرها أن مراحل التفكير الابتكاري تمر في **مرحلة الإعداد** حيث يقوم المبدع بجمع المعلومات التي يحتاجها لحل تلك المشكلة. ثم تأتي **مرحلة الكُمُون** حيث يشرع المبدع في التفكير في هذه المشكلة و تحليل المعلومات التي لديه بشكل مستمر ولا شعوري، حتى تأتي مرحلة الإشراق وهي الخلاصة و الحل التي يصل إليها فجأة و في أي موقف كان كحل لتلك المشكلة، بعدها تبدأ **مرحلة التحقق** من ذلك الحل وفق المعايير الموضوعة.
- **الإبداع باعتباره قدرة عقلية:** إذ يرى عدد من المختصين أن التفكير الابتكاري عبارة عن مجموعة من القدرات العقلية التي يمكن التعرف عليها و قياسها بواسطة اختبارات معدة لذلك، و يرى العلماء أن قياس التفكير الإبداع يتوزع على أربع قدرات هي:

– **الطلاقة:** وهي قدرة المرء على الإتيان بأكبر عدد ممكن من الفِكَر مهما كان نوعها.

– **المرونة:** وهي قدرة المرء على الانتقال من فكرة إلى أخرى مهما كانت مستوياتها.

– **الأصالة:** هي قدرة المرء على الإتيان بفكرة جديدة لم تخطر على فكر أحد في مجموعته.

– **التفصيل أو الإكمال:** هي قدرة المرء على الإضافة على الفكرة الأصيلة لجعلها أكثر رونقا و جمالا وملاءمة لمواجهة مشكلته و إقناع من حوله.

- **التفكير الابتكاري كإنتاج:** فقد اعتبر بعض الباحثين النتاج الابتكاري المحك في قدرة الفرد على الإبداع، وهذا النتاج يكون ملموسا ويمكن قياسه و إخضاعه للدراسة و التقييم. ومن أهم خصائص

العمل المبتكر انه يتسم بالجدة، بالأصالة وبالواقعية،القيمة الجمالية، الطرافة و إثارة الدهشة، القابلية للتنفيذ ، توصيل الإنتاج الابتكاري إلى الآخرين.

- **التفكير الابتكاري في ضوء الشخصية المبتكرة** : حيث تم تحديد العديد من الصفات للشخصية المبدعة كخفة الظل، و روح الدعابة، و الشعور بالحرية، و مقاومة الضغوط الاجتماعية، و الانفتاح للخبرة، و رفض التقليد، والمثابرة و التنافس، و الاكتفاء الذاتي...وغيرها.
- **التفكير الابتكاري باعتباره أسلوبا لحل المشكلات**:عرف عبادة التفكير الابتكاري بأنه: نوع التفكير الذي يكتشف العلاقات الجديدة وينجز حلولا جديدة للمشكلات، ويبتكر طرقا واستنباطات، وينتج أشياء أو أشكالا جديدة".ص ص ٢٤- ٣١.

مراحل عملية الإبداع

وتلخص جومان Go man (١٤٢١هـ) مراحل الإبداع في المراحل التالية:

١. الإعداد: والمطلوب تحديد الأعمال الأساسية، وجمع المعلومات والبيانات.

٢.الاندماج مع المشكلة: الاندماج هي المرحلة التي يتم الانغماس في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق التي تم جمعها.

٣.احتضان المشكلة: فيها يتم تحويل المشكلة إلى العقل الباطن.ليدرسها ويبحث عن الحل

٤.الوصول إلى الحل: قد تتوارد الأفكار والاحتمالات والإجابات، ليتم اختيار أحدها.

٥.التقييم: هي مرحلة الحصول على المعلومات الإسترجاعية الإبداعية.

٦.التطبيق: هي ترجمة الأفكار الإبداعية إلى واقع ابتكاري في المرحلة النهائية.ص ص ٩٢-٩٤

أنواع التفكير

لقد حدد القرني (١٤١٨هـ)أنواعا للتفكير منها:

١. " التفكير التوليدي: وهو الفكر الذي يبدع ويضيف للحياة جديدا.
٢. التفكير النقدي: وهو القادر على رؤية النقص والأخطاء والعيوب.
٣. التفكير الاستيعابي: وهو الفكر القادر على استيعاب ما يبدعه الآخرون وإن لم يكن قادرا على الإبداع والتجديد.
٤. التفكير الغامض: وهو التفكير المشوش العاجز عن إدراك العلاقات بين الأشياء وحجم كل شيء في الموضوع الذي يفكر فيه.

٥. التفكير المتشكك: وهو تفكير المؤامرة الذي يتشكك في كل عمل وفي كل شخص ويعتقد أن وراء كل شيء مؤامرة.

٦. التفكير المبالغ: التفكير الذي يعطي كل شيء أضعاف حجمه سواء كان سارا أو ضارا.

٧. التفكير السطحي: التفكير الذي يكتفي بظواهر الأشياء، ولا ينفذ إلى معرفة حقائقها وجوهرها كمن يحكم على الإنسان بملابسه أو بسيارته دون أن يعرف حقيقة تفكيره وأخلاقه وسلوكه وغير ذلك.

٨. التفكير الادعائي: وهو التفكير الذي يدعي صاحبه أنه فعل وفعل مما لم يفعله لكنه مع كثرة التمادي في الدعاوى الفارغة والبطولات الخيالية يصدق نفسه في النهاية. فما يزال يكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذاباً.

٩. التفكير التحليلي السببي:وهو المتمعن الذي يميل صاحبه إلى البحث عن أسباب كل حادث ومقدماته ونتائجه ومقاصد القائمين عليه.

١٠. التفكير التبريري القدري:وهو التفكير الذي ينظر صاحبه إلى يبادر صاحبه إلى إخلاء نفسه من أي مسؤولية حيال أي أمر يقع ويلقى بتبعة ذلك على الأقدار ويبرر كل تصرف منه مهما كانت نتائجه.

١١. التفكير الجزئي: وهو التفكير الذي ينظر صاحبه إلى الحدث مبتورا من سياقه ومنفصلاً عن قاعدته الكلية العامة الذي هو في الحقيقة جزء منها.

١٢. التفكير الكلي التجميعي: وهو التفكير الذي يهتم بالنظر في الأمور الكلية العامة غير ملتفت إلى التفاصيل والجزئيات في الأشياء والأحداث".ص ص ٩٣-٩٥

ما هو التفكير المثالي ؟

ويعرف القرني (١٤١٨هـ) التفكير المثالي بأنه هو: " التفكير التوليدي النقدي الاستيعابي السببي الكلي المتمعن مع ملاحظة أن كل شيء بقدر وأن هذا لا ينفي البحث عن الأسباب، فالله هو خالق الأسباب والمسببات" ص ٩٥.

مهارات التفكير الإبداعي

ومن مهارات التفكير الإبداعي ما يلي: كما ورد عند علي (١٤٢٣هـ، ٥١) وكلنتن (١٤٢٠هـ، ٣)

" **أولاً : الطلاقة**

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، ويُقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها المتعلم المبدع، وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، وبالتالي يجب أن تُستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة أو جهل كالخرافات.

وعليه كلما كان المتعلم قادراً على إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن، توفرت فيه الطلاقة أكثر.

ثانياً : المرونة

تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع، ويُقصد بالمرونة تنوع الأفكار التي يأتي بها المتعلم المبدع، وبالتالي تشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بها المتعلم موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة.

ثالثاً : الأصالة

يُقصد بالأصالة التجديد أو الإنفراد بالأفكار، كأن يأتي المتعلم بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار أقرانه. وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المتعلم على إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها المتعلم. أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. ولذلك يوصف المتعلم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار.

تختلف الأصالة عن عاملي الطلاقة والمرونة فيما يلي:

١. الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد، بل تعتمد على قيمة ونوعية وجدية تلك الأفكار، وهذا ما يميز الأصالة عن الطلاقة.

٢. الأصالة لا تشير إلى نفور المتعلم من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

رابعاً : التفاصيل (الإكمال)

يُقصد بالتفاصيل (أو الإكمال أو التوسيع) البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكملة بناء ما من نواحيه المختلفة حتى يصير أكثر تفصيلاً أو العمل على امتداده في اتجاهات جديدة. أو هو قدرة المتعلم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة، كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو رسماً أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.

خامسا: الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف".

معوقات العملية الإبداعية

يرى كلنتن وفخرو (١٤٢٠هـ) أن هناك عدة مسببات تعيق العملية الإبداعية منها: المسببات الحسية، و النفسية، و الاجتماعية، و البيئية، والذهنية، ويتم تفصيلها على النحو التالي:

"أولا:المسببات الحسية:

وهي معوقات تنتج من مشكلات تتعلق بالشخص نفسه، مثل:

١. حصر معنى أو تفسير لغوي واحد لمفهوم واحد: إن حصر المفاهيم ضمن معنى واحد يسبب محدودية لإدراكات و مفاهيم المرء نحو ما حواه بالبيئة ومنها المفاهيم اللغوية، ومن أمثلة ذلك أن يعمد المرء إلى وضع معنى واحد باللغة العربية لكل مفردة باللغة الأجنبية (الإنجليزية مثلا).

٢. عدم القدرة على تشخيص المشكلة: يشكو معظم الناس من مشكلات تواجههم في الحياة، بيد أن معظمهم لا يستطيع أن يشخص المشكلة الرئيسة من سمات المشكلة أو المواصفات الجانبية التابعة لها.

٣. محدودية الخبرة: إن محدودية خبرة المرء تجعله لا يرى المشكلة إلا من زاوية واحدة، وفي معظم الأحيان حسب ما تقع عليه عيناه فقط، لذا قد يخطئ المرء في تقديراته، وهنا نلاحظ حكمة المولى جلت قدرته حين أوصى بالشورى حتى تتعدد الفِكَرْ و زوايا مناقشة المعضلة.

٤. مشكلة التشبع/ التعود: وهي تعود الفرد على منظر الأشياء من حوله لدرجة أنه لا يعطي لها بالا و لا اهتماما، وقد تكون من ضمن هذه الأشياء الحل الذي يبحث عنه.

٥. عدم استعمال الحواس الخمس بالطريقة السليمة: إن تعود المرء على السرعة في أمره التي تجعله دائما مستعجلا، لا تمنحه الوقت للتجريب و استخدام كافة الحواس الخمس لحل مشكلاته. فتكثر عمليات الغش والخداع ويقع المرء فريسة لهذه العمليات.

٦. **ثانيا : المسببات النفسية :**

إن طبيعة المرء و تربيته تؤثر تأثيرا سلبيا على طريقة تفكيره المبدع ، وخصوصا إذا لم يتم إرشاده نحوها، فمثلا إذا تعود على إن يكون دقيقا جدا في عمله ، فنجده يتعامل معاملة صارمة تقتل كافة سبل الإبداع ، و تكون حياته خالية من المرونة بل وقاسية لا إبداع فيها .

كما تعود المرء على الكسل، فبدلا من أن يدقق في مسببات الأشياء قبل الحكم على المواقف، يأخذ بحكم الآخرين على الأشياء كشراء سيارة معينة أو ما شابه.فهذه الطريقة تدفعه إلى التفكير بطريقة تقليدية لا تنمي مهارة الإبداع لديه.

ثالثا : المسببات الاجتماعية و البيئية :

إن المجتمع قد يكون عائقا كبيرا للإبداع، فمثلا:

١- عدم إعطاء الخيال حقه من الممارسة والاهتمام بحجة أن الخيال سمة من سمات الطفولة، تكون عيبا في حق الكبار، بل والأمر ينطبق حتى على اللهو واللعب.

٢- إن سيادة مفهوم حل المشكلات بين معظم الناس وحصرها في الجدية بالعمل و عدم الهزل، في حين أن سمة الهزل و خفة الظل سمة شخصية من سمات المبدعين.

٣- طغت على الغالبية العظمى من البشر لغة الأرقام ومنطقها كأسلوب مثمر للحياة وغدت الإنسانيات لغة غير محببة وتحولت الحياة إلى عمل دون راحة.

٤- لا يستسيغ الكثير عمليات التغيير، بل يعتبرونها مشكلة و مضيعة للوقت، بل و يحبذون النمط المألوف للحياة اليومية بالنسبة لهم وصار الأفراد آلات لا تتوقف.

٥- عدم التعاون بين أعضاء الفريق الواحد مما يسبب مضيعة الوقت والجهد.

٦- التسلط بين الأفراد، و الخوف من المسئولية، والحرص الشديد جدا على الانضباط.

٧- الإفراط والتفريط في استخدام التقنية دون حاجة ماسة إليها.

رابعا: المسببات الذهنية:

العقل هو مركز التفكير، لكنه يكون معوقا أحيانا وخصوصا أن:

١- الإصرار على استخدام التقنية وبخاصة إذا كانت بطريقة خاطئة.

٢- عدم الإلمام بأسلوب حل المشكلات بشكل صحيح وعلمي، فإن أساليب حل المشكلات تأخذ مراحل محددة، و بسبب طبيعة البشر وهي العجلة في الأمور كلها نلاحظ عدم اكتراث المرء - وخصوصا أثناء تفكيره- في إتباع هذه المراحل.

٣- عدم تكامل البيانات والمعلومات الرئيسة لتكوين خلفية علمية متكاملة وهذا أحد أسباب عدم اكتمال الحلول.

٤- عدم توافر المسببات و القدرات الرئيسة (كالقراءة و الكتابة والأدوات ... الخ) وهي ما تعرف باسم الإمكانيات، لكن هذا ليس عذرا في عدم الوصول إلى حل للمشكلة، فعلينا إيجاد البدائل. كذلك إيجاد كل ما من شأنه تذليل وتوفير هذه المتطلبات.

٥- قلة الثقة بالنفس أو الإفراط في الثقة بالنفس: الثقة بالنفس للدرجة المطلوبة أمر مطلوب وخصوصا أثناء المواجهات أو التطبيقات العملية، بيد أن الأمر غدا بين إفراط وتفريط لا يتلاءم و القدرات الموجودة، فان تم تحديد هذه القدرات فلعل أفضل حل بعدها ما تقوله هذه الآية الكريمة:) فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (آل عمران: من الآية١٥٩)، فإن الغرور مشكلة وكذلك التردد.

٦- عدم تقبل النقد الهادف: لقد جعل الله سبحانه الشورى مبدأ إسلاميا مهماً حيث يتم من خلاله رؤية المشكلة من عدة زوايا ينقد من خلالها الجميع فكرة حل معينة ويتم من خلالها بناء فكرة جديدة و هنا تتضح عملية النقد الهادف و تقبل هذه الانتقادات بروح طيبة".ص ص ٥-٧

المعتقدات المانعة من التفكير الإبداعي

لا تقتصر معوقات التفكير الإبداعي على المسببات السابقة، ولكن هناك معتقدات وصفات شخصية مانعة من ممارسة مهارة التفكير الإبداعي وهي كما حددها نوون (٢٠٠١م، ٦- ١٠)

١." **الديكتاتور** .المعتقد لهذا الشخص (أنا أعرف أفضل) وهذا النوع من الأشخاص متكبر تجاه الحلول وهو يعتقد أن المحيطين به أناس أغبياء، أن نموذج الديكتاتور يمثل الفكر المنغلق فالناس من هذا النوع يسارعون إلى تبني أول حل يقفز إلى أذهانهم ويغلقون الباب في وجه أي حلول بديلة، وتكون النتيجة أن يتوارى الإبداع ويتلاشى.

٢. **اللائم**. هؤلاء الناس يعتقدون بأنه ليس هناك خطأ من صنع أيديهم ودائما ما يخلون مسؤولياتهم من أي مشكلة وعند ما تقع مشكلة يستمرون في شن الحملات والإشارة بإصبع الاتهام إلى الآخرين.

٣. **العبثي**.الناس من هذا الصنف يعتنقون الأفكار غير المنطقية، فهم يعترضون عن وقوع الأحداث وغالبا ما يشعرون بالإحباط والغضب واليأس.

٤.**الضحية**.كل المشاكل بالنسبة لهذا الصنف مرهقة، فهم يعيشون في هذه الدنيا ولديهم الشعور بأنهم ضحايا.والحل الذي يقدمونه هو سخطهم المعنوي.

٥. **الساعي نحو الكمال**." لابد أن يكون الحل متكاملاً" هذا هو الاعتقاد الأساسي للساعين نحو الكمال.وهذا الاعتقاد غير منطقي فالسلوك الإنساني غير مكتمل، أما نصيبهم من الحياة فهو التسويف ومكافحة النيران والعزلة وإدارة الأزمات.

٦.**ضعيف الشخصية**.هؤلاء يركنون إلى الانتظار فهم يفضلون الحيادية، أنهم أصحاب الفكر الضيق وغالبا ما يتم إدخالهم إلى أودية مظلمة ومهاجمتهم.

٧.**المتلون**.هؤلاء الأفراد عندما تواجههم المشاكل يلجون إلى الآخرين ليلقنوهم ماذا يفعلون بدلا من البحث في داخلهم عن الحلول.

٨.**المقاوم**. الناس من هذا النوع يكرهون التغيير ويحبون الراحة والروتين.فأي شيء يفسد عليهم حالة الثبات التي يعيشونها يعتبرونه جرما يستحق الهجوم والتجنب والتجاهل"(ص ص ٦-١٠).

أن الإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يمكن لمديرة المدرسة أن تكسبها من خلال التركيز المنظّم لقدراتها العقلية وإرادتها وخيالها وتجاربها ومعلوماتها.. فالقدرات الإبداعية موجودة عند كل الأفراد بنسب متفاوتة، ولكنها بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب لكي تتوقد. فالإبداع أصبح المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير.ولذلك تتطلب عملية الإبداع إحساسا بالموقف أو المشكلة، وقدرة على التصرف الحكيم المبدع، وموهبة في القدرة على إيجاد حلول مبتكرة ومبدعة.

أما إذا أرادت مديرة المدرسة تحقيق مثل هذه الكفاءة في حياتها، فلا بد أن تضع نصب عينها هذه الأمور وتتبع معها طريق الإبداع، و هي:

- الاستعانة بالله، والتوكل عليه.
- تقوية الخيال والإحساس، وتوجيه المشاعر نحو الأهداف المرجوة.
- تنمية الفكر والثقافة والمعلومات.
- تبسيط الحياة وعدم الانشغال كثيراً بهمومها.
- اكتشاف النظام في الأشياء التي لا تجد فيها نظاماً في النظرة الأولى.
- تقديم الجديد بعد الجديد، حتى يصبح عادة يومية.
- مصاحبة المبدعات المبتكرات.
- مُطالعة كتبا أو قصصاً تدعو إلى التفكير والإبداع لا إلى التقليد والمحاكاة.

سادساً: التوازن

لقد صاحب خروج المرأة بصفة عامة للعمل تغيرات اجتماعية في نظم العائلة، والعلاقة الزوجية وعلاقة الأبناء بالوالدين.

وقد أثبتت بعض البحوث العلمية تعارض عمل المرأة مع طبيعة حياتها كأم وزوجة نتيجة لتأثر حالتها الانفعالية والجسمية، واستعانتها بالآخرين لتربية أبنائها. فأي خلل في التوازن الطبيعي للمديرة، أو أي ميل في أي اتجاه هو إخلال بمعادلة الفعالية الطبيعية التي جعلت خير الأمور أوسطها. ومن هذه الوسطية ينبع مفهوم التوازن الذي تحتاج إليه مديرة المدرسة. وهو يحتاج إلى انضباط ونظام طبيعي أيضاً، وليس إلى إرادة فقط. فالتوازن بين حياتها الشخصية

والعملية لا يعني مجرد تحويل بعض ساعات العمل إلى ساعات راحة عندما تشعر بالتعب، أو الرغبة في التغيير. التوازن الطبيعي في الحياة مسألة بناء سلوكي وتكوين ذاتي ينبع من الداخل وليس مسألة خارجية. فعندما توازن مديرة المدرسة بين العمل والحياة، وبين واجبات العمل وواجبات الأسرة فهي تضع التشكيل البنائي للحياة في موضعه الصحيح، وهو إعادة ترتيب الأمور والأولويات التي تسرع في عملية تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

منطلقات تعزيز التوازن

يرى (الخياط ، ٢٠٠٠م) أن هناك ثلاثة منطلقات تعزز التوازن في الحياة هي:

١ ."إن أدوارنا الطبيعية تنشأ انطلاقا من رسالتنا.

إن الرضي بالأدوار دون بذل الطاقة اللازمة لاختيارها لا يكون لها أسس عميقة داخل النفس. بينما بذل الطاقة اللازمة لاختيار الأدوار يجعلها مثل فروع الشجرة، تنمو نموا طبيعيا من مهمة الفرد ورسالته في الحياة، فجذعها واحد وجذورها واحدة. والجذور هي المبادئ والجذع هو المهمة أو الرسالة، والأدوار هي الفروع والأغصان.

٢. النظر إلى كل دور من الأدوار على انه أداء للأمانة

حينما نفكر بالسلوك البشري يجب أن ننظر إلى كل دور من أدوار الفرد على أنه " رعاية للأمانة" فالفرد مؤتمن تجاه المجتمع من حوله على ما يقوم به من دور، فهو كالراعي أو الخازن. فنحن مؤتمنون على الوقت الذي أعطيناه وعلى مواهبنا وقدرتنا وعلى ممتلكاتنا.ونحن رعاة على عملنا وفي بيتنا وفي محلتنا.

٣.إن كل دور من أدوارنا يتناول كل أبعاد حياتنا الأربعة

إن كل دور نقوم به في حياتنا له جانب مادي(فهو يحتاج إلى طاقة أو ينتج طاقة) وله جانب روحي (فهو يتصل برسالة الفرد ومبادئه) وله جانب اجتماعي(فهو يقوم على علاقات مع الناس) وجانب عقلي (فهو يحتاج إلى تعلم ما)"(ص ص ٩٠ -٩٤).

خطوات تحقيق التوازن

يرى (كارينجي، ٢٠٠٠م) أن للتوازن ثلاثة خطوات هي:

١ . " تغيير الموقف. فلا بد من التوقف قليلا لتحديد وقتا للأسرة وللتمارين الرياضية أو وقت للترفيه.

٢ .اتخاذ القرار بتخصيص مزيد من الجهد للتخطيط لوقت الترفيه والفراغ كما يتم التخطيط ليوم العمل.

٣.البدء بالتنفيذ. وذلك بالانخراط في نشاط له علاقة بالعمل وهذا سيؤدي إلى السعادة وتحسين الصحة وزيادة التركيز"ص ٢٤١. فالشعور بتحقيق التوازن "يأتي من استعمال الوقت والموارد المتوفرة للوصول إلى الرضا في النواحي التي تمثل أهمية كبرى لصحة الإنسان وذلك هو جوهر إدارة الذات الناجحة"(تيم Timm ، ١٤٢١هـ ،١٠٩).

الأسس التي تساعد مديرة المدرسة في النجاح في عملية التوازن

من تلك الأسس كما ذكرها ماجد(١٤٢٢هـ) ما يلي: بتصرف.

١. معرفة الأنظمة واللوائح بشأن الإجازات التي تعطي لأسباب عائلية.

٢. الانتباه للاختلافات في أسلوب الحياة (معايشة الواقع)

٣. استحداث طرقا جديدة لتعمل بها بحيث تتناسب مع ظروفها.

٤. الاستعداد للتحولات التي تحدث في حياتها الشخصية.

٥. الاهتمام بمشاعر الاستياء من قبل المساعدة أو الوكيلة نتيجة زيادة الأعمال.

٦. التميز بين المشاكل العارضة والمشاكل المزمنة. ص ص ٦٤-٦٧

التحديات التي يفرضها عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية

من أهم التحديات التي يفرضها عدم التوازن كما أوردها ماجد(١٤٢٢هـ) ما يلي:

١. الأداء الضعيف الناجم عن مشاكل الحياة الشخصية

تؤثر التناقضات بين العمل والحياة الشخصية سلبا على أداء المديرة في مجال عملها. فقد تصبح مشتت الاهتمامات، وتكثر أخطاؤها، ولا تنجز الأعمال الموكولة إليها في الأوقات المحددة.

٢. الغياب المتكرر

يعتبر الغياب المتكرر مشكلة عامة بالنسبة لمديرة المدرسة.وذلك عندما يتعارض العمل مع الحياة الشخصية. وتجد صعوبة في عدم التوافق بينهما.

٣. الإجازات لأسباب عائلية

تبين الإحصائيات أن عددا كبيرا من المديرات يطلبن إجازات للعناية بأطفال الصغار، أو بأقاربهن المسنين.

٤. قلة الإنتاجية

وهو ما يُعبَّر عنه بمظاهر الإنتاجية المنخفضة، ويتّضح هذا بقياس الإنتاج المادي للرجل مقارنةً بإنتاج المرأة في مجتمع ما، ولمدة زمنية معينة، علاوة على ما تنظر إليه جهاتُ العمل نحو الأنظمة الخاصّة بالمرأة التي تمنحها إجازات خاصة بالوضع والعِدَّةِ وغيرها، من أنّها مظاهر إنتاجيّة منخفضة للمرأة.

وكمثال على ذلك في مِنطقة الرّياض يبلغ العدد الإجماليّ للمعلمات نحوًا من (٣٧,٠٠٠) سبعة وثلاثين ألف معلمة وقد أفادت إدارة تعليم البنات بمنطقة الرياض أنّه يَرِدُها شهريًا (٣٣,٠٠٠) ثلاثة وثلاثون ألف تقرير طبي تقريبًا، أي بمعدل ألف وخمسمائة تقرير طبّي يوميًا، وذلك لطلب إجازة مرضية.(الشايع، ١٤٢٦هـ).

الفوائد التي تحققها مديرة المدرسة عند نجاحها في عملية التوازن

كما ذكرها ماجد(١٤٢٢هـ). بتصرف.

١. تقليل التوتر والصراع بحيث تركز الطاقة لتحقيق الأهداف و النجاح في أداء المهام والأعمال.

٢. تصبح المديرة أكثر إبداعا وعطاء و لديها الاستعداد لتحمل المخاطرة والقيام بمسؤوليات أكبر.

٣. تقلص معدل الغياب، وعدد الإجازات، وترتفع الإنتاجية.

٤. العمل كفريق واحد وتحويل الاهتمام من الذاتية إلى العمل بروح الفريق فسوف تزيد الإنتاجية والفاعلية.

٥. بناء الخطة المدرسية بشكل سليم من خلال الحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية.

٦. التعاون المتزايد بين المديرة والعاملات معها نتيجة للتفاهم والعلاقات الطيبة بينهن. ص ص ١٠٤-١٠٦

سابعاً: الاتصال

الاتصال يعتبر من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم. تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني فعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض، واستطاعت إحراز تقدم ملموس في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.

ويرى البرادعي (١٩٨٨م) أنه كلما كانت المدرسة كبيرة كانت بحاجة لعمل إداري أكبر واتصالات منظمة أفضل"ص ٧٤. فعلى المديرة استخدام الطريقة الاتصالية المناسبة حسب ما يقتضيه العمل أو الموقف من وجهة نظرها في إطار المرونة التي تساعد على تفعيل عملية الاتصال واستخدامها بشكل حيويا.

مفهوم الاتصال

يعرف سلامة، عبد الحافظ(١٩٩٤م)عملية الاتصال" عملية تفاعل مشتركة بين طرفين شخصين أو جماعتين أو مجتمعين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة " ص ١٢

يعرف العجمي (٢٠٠٠م) عملية الاتصال بأنها:" عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية" ص ١١٥

ويعرفها مصطفى (١٩٩٤م) بأنها" عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا(مدير المدرسة) إلى مستوى التنفيذ (المعلمين – الإداريين – الطلاب) والعكس أو مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى سواء بالطريقة عبر اللفظية أو الشفهية أو الكتابية وذلك بهدف إحداث تأثير في سلوك أفراد أسرة المدرسة بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها" ص ١٣٨.

أهمية الاتصال في المدرسة

تعتمد الإدارة المدرسية على نظام جيد للاتصال. فهو يعتبر ضرورة لا غنى عنها لنجاح العمل في الإدارة المدرسية وبالتالي تعود أهمية الاتصال في المدرسة باعتباره الأداة الرئيسة في إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها خاصة فيما يلي كما يرى مصطفى (١٩٩٤م):

١. تناول المشكلات التي تنشأ في المدرسة ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.

٢. تنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.

٣. اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة.

٤. تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٥. تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد أسرة المدرسة.

٦. تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

٧. قيادة وتوجيه الأفراد داخل المدرسة وحفزهم".ص ١٣٨

فوائد الاتصال

يعتبر الاتصال إحدى الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة ومن هذا المنطلق يرى العجمي(٢٠٠٠م) أنه يمكن أن تحقق عملية الاتصال فوائد عدة للمدرسة أهمها:

١." تفهم الفرد للعمل المكلف به

٢. التعرف على المشكلات وحلها و تجنب معوقات العمل

٣.تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية

٤.تحقيق التناسق في الأداء

٥.تقليل الإشاعات في التنظيم المدرسي

٦.تحقيق فاعلية عمل إدارة المدرسة

٧.تدعيم علاقة المدرسة مع المجتمع".ص ١١٧

٨.العمل على رفع مستوى البيئة المحيطة بالمدرسة والنهوض بالمجتمع من حولها وذلك من بالعمل على محو الأمية وتعليم الكبار وبث الوعي الصحي والثقافي والاجتماعي والزراعي وغير ذلك. (الدويك، ١٩٩٨م، ٢٧٥)

٩.العمل على نشر الأفكار الإبداعية وتنفيذها داخل المدرسة وخارجها من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية.

العوامل المؤثرة في الاتصال

يرى العجمي(٢٠٠٠م) أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في عملية الاتصال هي:

١. **العوامل التنظيمية**

تشير العوامل التنظيمية إلى التحديد الدقيق لمجموعة الوظائف والمسؤوليات والواجبات وتتدخل عدد من قنوات الاتصال في تحديد كم ونوع المعلومات التي يتلقها المدير كما تؤثر نوعية المناخ التنظيمي على كفاءة وفعالية الاتصال.

٢. **العوامل الإجرائية**

وتحددها مجموعة من التغيرات تتضمن: الأساليب والوسائل ومدى حداثتها وقابليتها للاستخدام وحمل المعلومات وتعدد قنوات الاتصال والمهارة الفردية والجانب الفني الوظيفي المرتبط بحجم البيانات المطلوبة ومستوى كفايتها وعامل الزمن ومصداقية البيانات داخل المدرسة.

٣. **العوامل النفسية**

وتعني مجموعة المكونات النفسية ذات الأثر في تحديد فاعلية وكفاية عملية الاتصال الناجمة عن أنماط التفاعل بين الأفراد وتتمثل في: مدى الفهم المتبادل وانخفاض معدلات الإحباط الناتج عن سوء الاتصال والقدرة على إيجاد مناخ صحي، والتغلب على عوائق الاتصال"ص١٢٠

عناصر عملية الاتصال

يرى مصطفى (١٩٩٤م) أن عناصر الاتصال تشمل :

عناصر الاتصال هي: المرسل – المستقبل – الرسالة – قناة الاتصال – التغذية الراجعة.

" **أولا: المرسل** : هو مصدر الرسالة الذي يصفها في كلمات أو حركات أو إشارات أو صور ينقلها للآخرين.وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير...الخ.

ثانيا المستقبل: هو الشخص أو الجهة الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها وتفسير محتواها وفهم معناها وقد يكون شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص، ويمتلك المستقبل مهارات الإصغاء والتفكير السليم حتى يستقبل الرسالة ويفهمها كما قصدها المرسل (المصدر)

ثالثا الرسالة: وهي الغرض الذي يمكن صياغته في صورة سلوكية (معلومات — أفكار — أحاسيس) يحاول المصدر نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه، كما إنها الهدف الذي تسعى عملية الاتصال ككل لتحقيقه.

رابعا قناة الاتصال: هي الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات من المصدر إلى المستقبل.

خامسا التغذية الراجعة: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يجب على المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدمها على مضمون الرسالة".ص ص ١٣٨-١٣٩

مقومات الاتصال الفعال والناجح

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية كما يرى العجمي(٢٠٠٠م):ــ

- " أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
- أن تتم عملية الاسترجاع وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.
- يجب أن تركز الرسالة ــ شفوية كانت أم كتابية ــ على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف". ص١٢١

وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات بحيث يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المدرسة، وأن يكون لدى مديرة المدرسة قناعة بأهمية (إدارة الاتصال)، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المدرسة داخلها وخارجها أي مع البيئة المحيطة بها.

معوقات الاتصال

هناك مشكلات يمكن أن تحول بين القائم بالاتصال وبين توصيل رسالته ومن هذه المشكلات كما أوردها عطيوي (٢٠٠١م):

١." التشويش:وهو مصطلح يستخدم لوصف أي شيء يتدخل في أمانة النقل للرسالة، ويعني أيضا التلوث و يؤدي إلى تغيير في معنى الرسالة أو عدم فهمها فهما صحيحا.

٢. الشرود الذهني وعدم الانتباه: إن عدم التركيز والشرود الذهني يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة ، ويحدث هذا للأسباب التالية:

أ- تصارع المنبهات والاهتمامات وعدم القدرة على التركيز.

ب- الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة.

٣. التباين في المستوى والإدراك ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والخبرة مما ينجم عنه أن تكون الاستنتاجات من الرسالة خاطئة.

٤. الترعة الانتقائية: فبفعل الميول الشخصية والاتجاه الفكري والعقيدة الدينية والتنشئة نجد المستقبل للرسالة الإعلامية قد لا يلتفت لكل ما يعرض عليه، وإنما قد يُتيح لنفسه فرص سماع أو مشاهدة ما يمكن أن يوافق عليه، و معرضا عن غير ذلك.

٥. إغلاق قنوات الاتصال بين المشاركة في العملية الاتصالية، فالاتصال يساعد على إزالة الجفوة والغموض بين الناس". ص ص ١٠٢- ١٠٣

ثامناً: التعلم الذاتي

مفهوم التعلم الذاتي

وتعرفه فاطمة عبد العاطي (٢٠٠٣م)" بأنه يعني رغبة الإنسان في التعرف على موضوع جديد، وسعيه لذلك بنفسه، واتخاذ الوسائل الكفيلة لتحقيق هدفه، وتقييم تعلمه بنفسه، ومواصلة التعلم برغبته، أو التحول إلى هدف آخر بناء على ما يسفر عنه تقييمه السابق. وهذا لا يتأتى إلا بفهم الإنسان لاحتياجاته ولجوانب النقص في تكوينه، أي أن التعلم الذاتي يجب أن يتأسس على رؤية اشمل لتربية الذات" ص١.ويرى السعادات (١٤٢٤هـ) هو تعلم يستخدم فيه الفرد ويستغل الفرد قدراته الذاتية في اكتساب المعرفة واكتشافها. ويتقدم فيه حسب إمكانياته وقدراته، ويوظف ميوله واتجاهاته لتعلم ما يرغبه ويحتاج إليه. ص ٧

ويرى الساعي (١٤٢٢هـ) "أن المتعلم هو محور العملية التعليمية في التعلم الذاتي ففيه يقوم المتعلم بتعليم نفسه بنفسه من خلال البرامج التعليمية المعدة لهذا الغرض وهو الذي يقدر متى يبدأ في دراسة الوحدة التعليمية ومن أين يبدأ ومتى ينتهي من ذلك".ص١١٢

أهمية التعلم الذاتي

إن التعلم الذاتي كان وما يزال يلقى اهتماما كبيراً من علماء النفس والتربية، باعتباره أسلوب التعلم الأفضل، لأنه يحقق لمديرة المدرسة تعلما يتناسب مع قدراتها، وسرعتها الذاتية في التعلم، ويعتمد على دافعيتها للتعلم. الساعي (١٤٢٢هـ، ١١١).

١. تأخذ مديرة المدرسة دورا إيجابيا ونشيطاً في التعلم.

٢.يمّكن التعلم الذاتي مديرة المدرسة من إتقان المهارات الأساسية اللازمة لمواصلة تعليم

نفسها بنفسها، ويستمر معها مدى الحياة.

٣. تدريب مديرة المدرسة على حل المشكلات، وإيجاد بيئة خصبة للإبداع.

٤. إن العالم يشهد انفجارا معرفيا متطورا باستمرار لا تستوعبه برامج إعداد وتدريب مدرات المدارس وطرائقها مما يستوجب وجود استراتيجية تمكن مديرة المدرسة من إتقان مهارات التعلم الذاتي ليستمر التعلم معها مدى الحياة.

مزايا التعلم الذاتي بالنسبة لمديرة المدرسة

- "تمكن المديرة من التقدم معتمدة على نفسها في دراسة كل موضوع.
- توجد علاقة وثيقة بين المديرة المتعلمة والموضوع الذي تقوم بدراسته.
- يسمح للمديرة بالاستجابة القوية لإجاباتها وتحصل على الرضا الفوري.
- يّمكن التعلم المفرد مديرة المدرسة من الفهم الأفضل لموضوع دراستها.
- يمكن التعلم المفرد مديرة المدرسة من الدراسة بعمق أكثر للموضوعات التي هي بحاجة إليها.
- يكون التعليم دون صفوف، فالمديرة يستطيع التقدم في الموضوع على النحو الذي تسمح به قدراتها". السعادات (١٤٢٤هـ، ٤) نقلا عن نشوان، ١٩٩٣م

مهارات التعلم الذاتي

لابد من تزويد مديرة المدرسة بالمهارات الضرورية للتعلم الذاتي أي تعليمها كيف تتعلم لتكتسب الجديد وتطبقه في مجال عملها. ومن هذه المهارات:

١. مهارات المشاركة بالرأي.

٢. مهارة التقويم الذاتي.

٣.مهارة العمل في مجموعات متعاونة.

٤. الاستفادة من التسهيلات المتوفرة في البيئة المحلية، والقدرات والطاقات الذاتية.

٥. الاستعداد للتعلم و الرغبة فيه.

٦. مهارة التفكير الناقد وإصدار الأحكام .

٧. تنمية مهارات القراءة والتدريب على التفكير فيما تقرأ واستخلاص المعاني ثم تنظيمها وترجمتها إلى مادة مكتوبة.

أساليب التعلم الذاتي

التعليم المبرمج– التعليم بالرزم التعليمية – التعليم بالانتساب– التعليم بالمراسلة التعليم عن بعد – التعليم بطريقة المشروع– التعليم بالتعاقد– التعليم بالنماذج والوحدات التعليمية– التعليم عن طريق الحاسب الآلي والانترنت– ونرى أن أساليب التعليم متعددة ومتنوعة وباستطاعة مديرة المدرسة أن تختار منها ما يناسبها ويناسب قدراتها واتجاهاتها، ويحقق أهدافها.

تاسعاً : القيم الشخصية والتنظيمية

تعريف القيم

لقد أختلف الباحثون حول مفهوم القيم ويعود هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التي نشأوا فيها والعلوم الثقافية التي نهلوا منها.

يعرف تيم Timm (١٤٢١هـ) القيم بأنها " مفهوم المرغوب أو المطلوب أو ما يطمح المرء لتحقيقه"ص٣٣

كما يرى عاشور(١٩٩٧م) أنها " تعبر عن معتقدات الأفراد وآرائهم بشأن ما هو صواب وما هو خطأ وما هو ملائم أو غير ملائم من الناحية الشخصية أو الاجتماعية " ص١٠٠

كما يعرفها العمري (١٤٢٠ هـ) بأنها " القواعد والمعايير التي توجه السلوك الإداري للمدير تجاه ما هو جيد ومرغوب وصالح، وتحدد الأسلوب الذي ينتهجه في إدارته للمدرسة وفي طريقة اتخاذه للقرارات وفقا للمعايير التنظيمية "ص٥.

وقد اعتمدت الدراسة على تعريف العمري (١٤٢٠ هـ) لتوافقه مع موضوع البحث فيما يتعلق بمبدأ القيم الشخصية والتنظيمية لمديرة المدرسة. فإذا كانت قيم مديرة المدرسة واضحة بالنسبة لها سهل عليها ذلك حُسن قيادتها لمدرستها ،حسب إطارها القيمي الذي من خلاله تستطيع تحديد ما هو جيد وصالح وما هو سيء ، وكذلك ما هي قيم المجتمع التي يؤمن بها أو يرفضها حتى تستطيع التغلب على المشكلات التي تواجهها بل وتقديم أفضل ما لديها.

أهمية القيم

تعتبر القيم عنصرا هاما في الإدارة المدرسية نظرا لأنها تمثل الأساس لفهم اتجاهات المديرة والعاملات معها والدافعية للعمل، وكذلك التأثير على مدارك الإداريات والمعلمات، فهن يدخلن المدرسة وهن يحملن أفكارا مسبقة عما يجب القيام به وما لا يجب القيام به، وهذه الأفكار ليست خالية من القيم بل إنها تتضمن تفسيرات لما هو صواب وما هو خطأ. فلكل فرد نظام للقيم يعبر عن ترتيب قيمه وفقا لدرجة شدتها إذ أن لكل فرد هرم من القيم يشكل نظام القيم الخاص به.

ويذكر البدري (١٤٢٣هـ) " أن القيم تتصل اتصالا وثيقا بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنساني ونظام القيم في أي منظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التي يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم الإداري لتلك المنظمة " ص ٣٨٨. وينبغي على مديرة المدرسة التعرف على أهداف ودوافع المعلمات والطالبات وثقافتهن وفهم القيم والعادات التي يؤمنّ بها، حتى تستطيع التعامل معهن بالطريقة المناسبة، وإتاحة الفرصة لهن بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات و أبداء الرأي في ما تواجه المدرسة من مشكلات أو من في ما تطلبه إدارة التعليم من المدرسة القيام به حسب المناسبات المختلفة وحتى يقمن بكل مهامهن بكفاءة وفاعلية.

وظائف القيم

يرى أبو العنينين في العمري (١٤٢٠هـ) للقيم وظائف عديدة على المستوى الفرد والجماعة فعلى مستوى الفرد تتمثل وظيفة القيم فيما يلي:

١. " أنها تهيئ للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم، فهي تلعب دورا مهما في تشكيل الشخصية الفردية.
٢. تعطي الفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الإيجابيين وتحقق للفرد الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعة في مبادئها وعقائدها الصحيحة.
٣. أنها تحقق للفرد الإحساس بالأمان، حيث تعينه على مواجهة ضعفه، والتحديات التي تواجهه.
٤. تعطي الفرد فرصة للتعبير عن نفسه، وفهما عميقا لذاته واستفادة لإمكانياته.
٥. تدفعه لتحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه.
٦. تصلح الفرد نفسيا وخلقيا وتوجهه نحو الخير
٧. تعمل على ضبط الفرد لشهواته ومطامعه كي لا تتغلب على عقله ووجدانه".ص١١

وعلى المستوى الاجتماعي تتمثل وظيفة القيم كما أشار إليها أبو العنين وزاهر في (العمري ، ١٤٢٠هـ)

١." تحفظ تماسك المجتمع فتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.

٢. تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه

٣. تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها حتى تبدو متناسقة.

٤. تقي المجتمع من الأنانية المفرطة والنزعات والشهوات الطائشة". ص١١

مصادر القيم

يرى الطويل (١٩٨٦م) " إن قيم الإنسان تتأثر بما يتعرض له ويعايشه في بيئته وما تشتمل عليه مؤسساته وكذلك بخبراته التي عاشها بحيث يطور نظاما لقيمه التي تساعده في عمل قراراته وتنظيم أفكاره والأشياء من حوله" ص١٣٧.

ويحدد القريوتي في (العمري ، ١٤٢٠هـ) مصادر القيم فيما يلي:

١. التعاليم الدينية : فالدين يمثل أحد المصادر المهمة التي تستمد منها القيم بل إنه المصدر الرئيسي لقيم الفرد.

٢. التنشئة الاجتماعية: فالفرد الذي يعيش في مجتمع آخر.

٣. الخبرات السابقة: فخبرة الشخص مهمة في الأوزان والقيم التي تعطيها للأشياء.

٤. الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: فالفرد قد يغير قيمه أحيانا بتأثير ضغوط الجماعة ص١٢

تصنيفات القيم

لقد قدم جرافس Graves ترتيبا للقيم الشخصية من حيث ارتباطها بأنماط حياتية مختلفة وحددها في سبعة مستويات هي كما ذكرها الطويل(١٩٨٦م):

١."المستوى الارتكاسي: فيه يستجيب الفرد للحاجات الفسيولوجية الأساسية.

٢.المستوى القبلي: في هذا المستوى يتميز الأفراد بدرجة عالية من الاعتمادية والتأثر الكبير بالتقاليد وبسلطة أصحاب النفوذ.

٣.المستوى الفردي: والأفراد فيه متمسكون بفرديتهم ويتصفون بالأنانية والعدوانية والاستجابة للسلطة.

٤.المستوى المثالي المحافظ: الأفراد فيه يجدون صعوبة في قبول أفراد لهم قيم مغايرة لقيمهم ويرغبون أن يقبل الآخرون قيمهم.

٥.المستوى التناوري الانتهازي: الأفراد فيه يسعون إلى تحقيق أهدافهم بالتلاعب بالأشياء ومناورة الناس وهم غالبا ما يكونون ماديين.

٦.المستوى الاجتماعي: والأفراد هنا يهتمون بدرجة تقبل الآخرين لهم وبقدرتهم على معايشتهم أكثر من اهتمامهم بتقدمهم.

٧.المستوى الوجودي والأفراد هنا لديهم قدرة كبيرة على تحمل الغموض وكذلك تحمل الأفراد ذوي القيم المختلفة عن قيمهم" ص ص١٣٨-١٣٩

تعدد أسس وأبعاد تصنيف الأنواع المختلفة من القيم وذلك تبعا لتصورات العديد من الباحثين كما ورد عند بدوي (١٩٩٩م) وقد أوضح هؤلاء الباحثون أن القيم تصنف في ضوء الأسس التالية:

١. "تصنيف القيم في ضوء الشيوع: توجد قيم عامة تنتشر بين فئات متعددة من أفراد المجتمع، كما أن هناك قيما خاصة تلتزم بها فئة معينة من الأفراد.

٢. تصنيف القيم في ضوء الوسائل والغايات: توجد قيم وسيلية يعتمد عليها في تحقيق أهداف بعيدة كما توجد قيم غائية تكون في حد ذاتها هي الهدف.

٣. تصنيف القيم في ضوء البقاء : توجد القيم الدائمة نسبيا ، كما أن هناك قيما مؤقتة عابرة .

٤. تصنيف القيم في ضوء القوة: يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من القيم هي:

أ – القيم الملزمة: وتتعلق بما يجب أن يلتزم به الفرد في ضوء معايير المجتمع.

ب- القيم التفضيلية: وتحد ما يحبذه المجتمع من قيم وهي غير ملزمة.

ج – القيم المثالية : وتعبر عما يجب أن يكون وهي لا تتحقق في الواقع.

٥. تصنيف القيم في ضوء الفردية والاجتماعية: توجد قيم شخصية فردية ذاتية ترتبط بما يفضله الشخص من خصائص وملامح، ومنها سمات الشخصية، كما توجد قيم اجتماعية تتعلق بما يهم الجماعة ونظام المجتمع (أو المنظمة).

٦. تصنيف القيم في ضوء المحتوى: تصنيف القيم في ضوء هذا الأساس إلى قيم نظرية، قيم اقتصادية، قيم دينية، قيم اجتماعية، قيم سياسية، قيم جمالية"ص ٦٨.

أما سبرانجر Spranger فقد قدم تصنيفا للقيم والذي يقسمها إلى ستة مجموعات وقد ذكرها الكردي (١٩٩٦م) وهي: " قيم نظرية، قيم اقتصادية، قيم اجتماعية، قيم سياسية، قيم جمالية، قيم دينية أو إنسانية " ص١٢.

ولقد اعتمد البحث في تصنيف القيم على التقسيم الذي وضعه سرانجر Spranger وأهم الخصائص المميزة لكل مجموعة كالآتي:

١. القيم العقلانية النظرية: وهي التي يكون اهتمام الفرد فيها اهتمام فكري عقلاني نظري محور اهتماماته البحث عن الحقائق بناء على التنظيم المرتب للمعارف والمعلومات.

٢.القيم الاقتصادية: يتميز الفرد بالاهتمامات العملية بحيث يعطي الألوية لتحقيق المنافع المادية.

٣.القيم الاجتماعية:يتميز الفرد فيها باهتماماته الاجتماعية وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية والتطوع لخدمة الآخرين فيغلب على سلوكه الود والإيثار.

٤.القيم السياسية:يتميز الفرد فيها بالبحث عن الشهرة والنفوذ والسلطة.

٥.القيم الجمالية:وهي مجموعة القيم يتميز الفرد فيها بالاهتمامات الفنية والجمالية، وبالبحث عن الجوانب الفنية في الحياة وتجعل الفرد يحب التشكيل والتناسق.

٦.القيم الدينية أو الإنسانية: وهي القيم التي تميز الفرد بقدرته على التجرد من الماديات والتوجه نحو مجموعة قيم عليا مجردة، وتجعله ينظر إلى الوجود بنظر شاملة وروحية.

ويشير العمري ١٤٢٠هـ في دراسته إلى أن أعلى القيم نسبة عند مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية هي القيم الدينية وهذا يرجع إلى أن مصدرها هو الدين الإسلامي الذي يستقي جميع قيمه من الكتاب والسنة، فجميع قيم مديرة المدرسة سواء كانت القيم العقلانية النظرية و الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والجمالية كلها مستمدة من عقيدتها وهذا ما ينعكس إيجابيا على حسن إدارتها لذاتها وتميزها في عملها وحياتها.

ثانياً: الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بإدارة الذات
- الدراسات المتعلقة إدارة الوقت

ثانيا: الدراسات السابقة

مدخل

حظيت مشكلة تحديد مهام ومسؤوليات مديرة المدرسة، والكيفية التي توزع بها وقتها على تلك المهام باهتمام العديد من الدارسين والباحثين، تلك الدراسات على اختلاف أساليبها واتجاهاتها.وقد التقت عند نقطة رئيسة ألا وهي ضرورة الكشف عن واقع مهام المديرة ومسؤولياتها وما يتطلبه دورها من ممارسات تساعدها في إدارة ذاتها، بحيث تحقق الأهداف المنشودة لمدرسة المستقبل.

وفي هذا الفصل استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى الدراسات المتعلقة بإدارة الذات ، و الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت. سواء كانت عالمية أو عربية أو محلية وهي على النحو التالي:

(أ) الدراسات المتعلقة بإدارة الذات

وقد تم تقسيم الدراسات المتعلقة بإدارة الذات إلى:

- **الدراسات المحلية وهي كالتالي:**

دراسة الشهري(١٤٢٢هـ)

وقد هدفت دراسته التي بعنوان (كفايات الخطط الإستراتيجية التعليمية لدى مديري المدارس بالتعليم العام بالمرحلة الثانوية بمحافظة الدمام التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين) إلى تحديد أساليب الكفايات المهنية الإدارية ومدى هذه الكفايات لمديري المدارس وممارستها في التنفيذ للخطط الإستراتيجية. وكذلك التعرف على أهم الكفايات الإدارية التي يجب توفرها في مديري المدارس ومعرفة أثرها على تنفيذ الخطط التعليمية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقام الباحث ببناء استبانة لاستخدامها في دراسته، وشملت عينة الدراسة على (٨٥) مشرفا من أصل مجتمع الدراسة وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلب مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدمام التعليمية يمتلكون كفايات التنفيذ الاستراتيجي للخطط ومن ضمنها محور الكفايات المتعلقة

بإدارة الذات ويهتمون بمحور إدارة الأفراد ويمتلكون كفايات الاتصال الجيد، وكذلك تنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة، كما أكد أفراد العينة على أهمية تحديد الأهداف المنبثقة من الأهداف الإستراتيجية،كما أكدوا على أهمية القيام بالتحليل البيئي المستمر الداخلي والخارجي للمدرسة حتى يتم التكيف مع المتغيرات البيئة مما ينعكس على نجاح العمل الإداري داخل المدرسة كما توصلت إلى أن المديرين يقومون بتحديد العوامل اللازمة لإجراء التغير. وأنهم يمتلكون كفاية إدارة العلاقات مع المستفدين والتي تعد إحدى الأسس العملية للتنفيذ الاستراتيجي. إلا أن الدراسة أظهرت انخفاض في كفاية بناء علاقات مصالح مشتركة مع المجتمع خارج المدرسة، وهذا فيه مؤشر على ضرورة تدريب المديرين أهمية تطوير هذه الكفاية.

وقد وأوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على الخطط الإستراتيجية وطرق تنفيذها، كما ينبغي أن تشمل الخطط الإستراتيجية التعليمية على وصف للكفايات اللازمة توفرها في المديرين وأن يُشرك المديرون في وضع الخطط الإستراتيجية، وأن تتبنى المدارس التنفيذ الاستراتيجي للخطط.

دراسة الغيثي، (١٤٢٢هـ – ٢٠٠١م)

وقد هدفت دراسته التي بعنوان (أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية بمكة المكرمة) إلى:

١. التعرف على مفهوم الوقت وأساليبه في الفكر الإداري المعاصر.

٢. التوصل إلى أهم الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت.

٣.التعرف على مدى استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت.

٤. التوصل إلى مقترحات إجرائية من شأنها تنمية الممارسات التربوية لمديري الإدارات الأمنية في استخدامهم لأساليب إدارة الوقت.

وقد حدد أساليب إدارة الوقت في الفكر الإداري المعاصر بما يلي:

أ. الإدارة بالتفويض ب. الإدارة بالأهداف

ج.الإدارة بالمشاركة د.إدارة الذات.

أما الممارسات التربوية لأساليب إدارة الوقت فهي:

أ. اتخاذ القرار ب. الاتصال ج.العلاقات الإنسانية.

وأظهرت نتائج الدراسة المداينة أن استخدام مديري الإدارات الأمنية لبعض أساليب إدارة الوقت والممارسات التربوية المرتبطة بها قد تحقق بصورة أفضل في الواقع الفعلي في استخدامهم لبعض الأساليب الأخرى لإدارة الوقت وما يرتبط بها من ممارسات تربوية وذلك نتيجة لبعض الصعوبات، وأوجه القصور والضعف في هذه الممارسات.

دراسة سلامة (١٩٨٧م)

وقد تطرق في بحثه الذي بعنوان (نحو إدارة ذاتية أفضل) ونُشر في دورية الإدارة العامة بالرياض إلى تعريف الإدارة الذاتية ومقوماتها وهي:

- المحافظة على التكوين الجسمي
- الصفات الشخصية
- المعارف والمعلومات الأولية
- مهارات اتخاذ القرار
- المهارات الاجتماعية
- التكيف أو التأقلم العاطفي
- إدارة الوقت

وكما ذكر أساليب تحقيق الإدارة الذاتية وهي:

أولا: الأساليب الفردية وأهمها:

- التقييم الذاتي
- التعليم الذاتي
- الاستفادة من الرؤساء
- الاستفادة من المرؤوسين
- المنافسة الشريفة

ثانيا: الأساليب الجماعية.

دراسة القرشي (١٤٠٩هـ)

هدفت هذه الدراسة التي بعنوان (دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة) إلى تحديد مهارات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها الأربعة الذهنية — الإنسانية – الفنية – الذاتية) المتوفرة لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد استبان يتكون من جزئيين أساسين هما: المعلومات الشخصية و قائمة المهارات.

وقد اختارت الباحثة عينة الدراسة من مائتين معلمة يمثلن (٢٣مدرسة) وكانت نسبة الاستجابة ٦٨,٥% هذا بالإضافة إلى اختيار عينة من (٣٠) مشرفة تربوية وكانت نسبة الاستجابة(٧٠%) وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

أ) المهارات الذهنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن(٧٠%) اثنتي عشر مهارة من وجهة نظر المعلمات وعشرة مهارات من وجهة نظر المشرفات.

ب) المهارات الإنسانية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%) سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وثمانية عشر من وجهة نظر المشرفات.

جـ) المهارات الفنية المتوفرة لدى المديرات والتي تزيد عن (٧٠%) سبعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وخمسة مهارات من وجهة نظر المشرفات.

د) المهارات الذاتية هي :(السمات الجسمية – القدرات العقلية وما يتبعها من صفات – ضبط النفس – المبادأة والابتكار) المتوفرة لدى المديرات التي تزيد عن (٧٠%) أربعة مهارات من وجهة نظر المعلمات وثمانية مهارات من وجهة نظر المشرفات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات تهدف إلى المساهمة في تطوير الإدارة المدرسية.

الدراسات الأجنبية

الدراسة التي قام بها شورت short(١٩٩٣م) من جامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية.نقلا عن موسى،(١٩٩٨م).

كان الهدف من تلك الدراسة الكشف عن دور مدير المدرسة في تطوير إدارة الذات لمجموعات العمل ولتحقيق هذا تم تجميع البيانات من خلال الملاحظة وإجراء عدة مقابلات مع مدير المدرسة وفريق المعلمين والمرشدين إلى جانب إجراء بعض المقابلات مع الطلاب بهدف التعرف على فاعلية إدارة الذات لمجموعات العمل. وقد بينت النتائج أن المدير في ظل دوره في تطوير إدارة الذات لمجموعات العمل يسهل تحقيق الأهداف، ويتيح الفرصة لنقد الذات وتعزيز الذات. إضافة إلى هذا تبين أنه في ظل إدارة الذات لمجموعات العمل يصبح المعلمين أكثر اعتمادا على أنفسهم، وهذا يكون له المردود الإيجابي في إيجاد روح الاستقلال والاعتماد على الذات لدى الطالب.ص٧

دراسة كوبيلاند. (Copeland ,Susan R. ۲۰۰۰م)

هدفت دراستها التي بعنوان "Using Self- management to improve study skills performance of high school students with mental retardation in general education classrooms "

و أجريت تلك الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية معرفة إلى تأثيرات استراتيجيات طرق وضع الأهداف والقياس والتقويم الذاتي على أداء المهارات الدراسة لطلبة ثانوية مدراس التعليم العام مصابون بالتخلف العقلي من الدرجتين المتوسطة والعالية تزامن استخدام الطلبة لطرق إدارة الذات على أوراق عمل خاصة بارتفاع في أداء المهارات الدراسية. وظهر ذلك في أداء ثلاثة من الطلبة الأربعة حين يتميز أدائهم لخطوات التقويم الذاتي بالدقة والاستقلالية في غياب أي عملية تصحيح لأدائهم من قبل مدربهم. وقد أظهرت الأرقام القياسات الاجتماعية الموثوقة تؤكد بدليل عملي تطبيقي على أن هناك تحسن في أداء المهارات الدراسية.

وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن هناك إدراكاً من قبل الطلبة لتحسن أدائهم ووصولهم لأهدافهم المختارة بعد استخدامهم هذه الطريقة.تناقش الدراسة تطبيقات عملية على النتائج ويوصي الباحث بإجراء العديد من الأبحاث والدراسات المستقبلية.

دراسة هيبلير. (Hippler, Brooke Jenkins ۲۰۰۰م).

هدفت تلك الدراسة التي بعنوان "Self- management by beginning special education teachers" و أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تقويم أداء عمل إحدى جماعات دعم المعلمين الجدد والتي تقوم بمساعدتهم في استخدام إدارة الذات، فقام أربعة من المدرسين بتدريب ستة من معلمي السنوات الأولى والثانية في مدارس الرتبة الخاصة وذلك ليغرسوا فيهم طرق إدارة الذات البسيطة مثال ذلك (القياس الذاتي لعدد من المرات التي مر فيها أداء التلاميذ الجيد، عرض لوحات لتذكير المعلم بأداء سلوك تعليمي معين). وهدف إدارة الذات هو تحسين البيئة الفصلية ويعرض هذا البحث نتائج المعلمين أثناء أدائهم لعملهم في تعرفهم على مشاكلهم. وقد تعرف المعلمون على مشاكل تخص العديد من السلوكيات التعليمية التي تحتاج منهم إلى انتباه مثل (التواصل مع الأباء، تحضير الدروس) واختاروا واحدة أو اثنتين لمحاولة حلها وبمساعدة الجماعة عن طريق إدارة الذات

(مثل القياس الذاتي، أو استخدام اللوحات البصرية) أحد المعلمين لم يشارك في هذه المرحلة من الدراسة ثلاثة من المعلمين الخمسة الذين ساعدتهم هذه الجماعة تحسن أدائهم. و لم يظهر على معلم أي تحسن في الأداء. ومعلم تميز أداءه بالتذبذب. قال جميع المعلمين المشاركين بأنهم ينصحون باستخدام مثل هذه الجماعة للمعلمين المبتدئين.

دراسة هوليمان. (**Holliman, Evelyn Cornelia** ٢٠٠٠م)

هدفت تلك الدارسة التي بعنوان "Self- management: Instruction and training in choice theory and reality Therapy as Measured by the Adult Nowicki- Strickland Locus of Control Scale"

و أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحديد فعالية التوجيهات والتدريبات التي تشملها النظرية الاجتماعية والعلاج الواقعي بتشجيع إدارة الذات من أجل تطوير التعليم والتفكير النقدي والصحة النفسية للفرد. تتكون مجموعة الدراسة المختلفة من (٢٩) متطوع ينقسمون إلى معلمين يتبعون ثلاثة أنظمة دراسية مختلفة في شمال جورجيا والمجموعة الثانية من معلمي الطلاب ذوي الحاجات الخاصة وكانت من نتائج هذا البحث أن إدارة الذات تزيد من تعلم المهارات الضرورية لحياة مسؤولة، ولتحسين الاتصال بين الناس، والذي يؤدي إلى صراعات أقل، ولتطوير مهارات التفكير النقدي عند المجموعات والأفراد حال محاولتهم حل مشاكلهم.

(ب) الدراسات المتعلقة بإدارة الوقت

دراسة المنيع و آخرون (١٩٨٢م)

هدفت الدراسة التي بعنوان(دراسة تحليلية للعمل اليومي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية) إلى معرفة أهم أعمال مدير المدرسة وكيف يوزعها وما هو الوقت الذي يفضل أن يقضيه في كل مجال من مجالات العمل الإداري الفني حيث صممت استبانة لذلك وطبقت على (١٢٩) مديرا من المديرين الملتحقين بالدورات التدريبية في كل من كلية التربية بجامعة الملك سعود وجامعة أم القرى، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مدير المدرسة في المراحل الثلاث يصرف نسبة كبيرة من

الوقت في الأعمال الكتابية الإدارية حتى بلغت(١١,٥%) و(١٣,٧%) من العمل اليومي لمدير المدرسة على التوالي في الأعمال التي حددت في البحث ب(١٩) عملا يوميا.

بالإضافة إلى إن الدراسة توصلت إلى إن معامل الارتباط بين ما يقوم به المدير من عمل وما يفضل أن يقوم به عند توفر الظروف الملائمة هو (٠,٥٨) وهذا يدل على أن هناك فرقا بين ما يقوم به المدير وما يفضل أن يقوم به.

وقد توصل الباحثان إلى نتائج أخرى تدعو إلى إعادة النظر في توزيع العمل اليومي المدرسي حتى يستطيع مدير المدرسة صرف معظم وقته في الناحية الفنية كالإشراف والتوجيه وتطوير العمل وتقويمه دون التركيز على الأعمال الإدارية والكتابية والتي تعتبر وسائل لذلك.

دراسة الشمراني (١٤٢١هـ)

هدفت الدراسة التي بعنوان " إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بالعاصمة المقدسة" إلى الكشف عن إدارة الوقت وتنظيمه وأهميته لدى المرشد الطلابي بمدينة مكة المكرمة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة عمد الباحث إلى تصميم استبانة تضم تسعة محاور تشتمل على اثنتين وأربعين فقرة والمحاور هي(الإرشاد الديني والأخلاقي، الإرشاد التربوي، الإرشاد التعليمي والمهني، الإرشاد الوقائي، الإرشاد الاجتماعي والنفسي، الإرشاد من خلال الأنشطة المدرسية تنظيم سجلات الإرشاد الطلابي، العلاقات العامة، تطوير أداء المرشد).وقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح نتائج تلك الدراسة

المهام	الوقت المستغرق	درجة الأهمية
الإرشاد الديني والأخلاقي	٣٠-٦٠ دقيقة شهريا	٢,٧مهمة جدا
الإرشاد التربوي	٣٠-٦٠ دقيقة أسبوعيا بنسبة٠و٣	٢,٥ مهمة جدا
الإرشاد التعليمي والمهني	٣٠-٦٠ دقيقة شهريا بنسبة ٢,٩	٢,٢ مهمة
الإرشاد الوقائي	٣٠-٦٠ دقيقة شهريا بمتوسط ٢,٥	٢,٤مهمة
الإرشاد الاجتماعي والنفسي	أقل من ٣٠ دقيقة أسبوعيا بمتوسط٢,٤	٢,٣ متوسط
الإرشاد من خلال الأنشطة المدرسية	أقل من ٣٠ بمتوسط٣,٢	٢,٢ مهمة
تنظيم سجلات الإرشاد الطلابي	١-٢ ساعة أسبوعيا بمتوسط ٣٣,٣	٢,٦مهمة جدا
العلاقات العامة	٣٠- ٦٠ دقيقة أسبوعيا بمتوسط ٢,٨	٢,٣مهمة
تطوير أداء المرشد	١-٢ ساعة شهريا بمتوسط٣,٤	٢,٥٥ مهمة جدا

المصدر دراسة الشمراني(١٤٢١هـ)

دراسة الذويبي (١٤١٩هـ)

هدفت هذه الدراسة التي بعنوان "إدارة وقت المعلم في إطار تعدد أدواره وواجباته في مدينة الطائف" إلى الكشف عن الكيفية التي يوزع المعلم وقته بها على مهامه وواجباته وبيان حجم الأعمال والواجبات التي يقوم بها سواء داخل المدرسة أو خارجها. وقد استخدم استبانة وزعها على ٤٠٠ معلما توفر لديه منها ٢٠٤ استبيانا صالحة للتحليل.وكان من نتائجها:

١. عملية تصحيح الكراسات والإشراف على أحدى الأنشطة المدرسية يأخذ كل منها ساعة وثلاثين دقيقة أسبوعيا.
٢. عملية تحضير الدروس تستغرق ثلاثين دقيقة يوميا خارج الدوام.
٣. عملية إعداد الوسيلة التعليمية تستغرق ساعة وثلاثين دقيقة أسبوعيا.
٤. إعداد الاختبارات تستغرق ما بين ٢-٤ ساعة خارج الدوام.
٥. أما تصحيحها فيأخذ أكبر قدر من الوقت إذا بلغ ٢٤ ساعة في تصحيح اختبارات الفصل الأول. و١٦ ساعة في تصحيح اختبارات الفصل الثاني وتتم بشكل فصلي خارج الدوام.
٦. نسبة المعلمين الذين لم يلتحقوا ببرامج تأهيلية بلغت(٢٢,١ %).

كما وجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتقدير الأداء الوظيفي في معظم الوقت وكذلك بالنسبة للوقت المهني أثناء الدوام وخارجه لصالح الأعمال التي يقوم بها المعلم خارج الدوام الرسمي في معظم العبارات وكان من توصيات الباحث تخفيف الأعمال والأدوار وكذلك نصاب المعلم من الحصص. كما أوصى بزيادة الاهتمام بالتحضير وبالوسيلة التعليمية وتدريب المعلم.

دراسة الحميدي (١٤١٥هـ)

هدفت هذه الدراسة التي بعنوان " إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى " إلى التعرف على واقع إدارة الوقت واستخدامه لدى طلاب جامعة أم القرى، وكيفية توزيعه على الأغراض والأنشطة المختلفة الدراسية منها، و غير الدراسية. ومدى الرشد في هذا الاستخدام. ولتحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة كأداة لجمع المعلومات وتطبيقها على عينة

مماثلة من الطلاب الذكور في مقر الجامعة بمكة وفرعها بالطائف بلغت ٤٨٨ فرداً بنسبة ٨٦و٦% من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة:

١.شيوع ظاهرة السهر والتأخر في النوم والاستيقاظ بين نسبة كبيرة من الطلاب.

٢.حوالي ثلثي الطلاب يضعون خطة لتنظيم الوقت ولكن أغلبهم لا يلتزمون بها.

٣.معدل ما يسجله الطالب في الفصل الدراسي حوالي ١٦ ساعة أسبوعياً وهو ينقص عن معدل ما ينبغي تخصيصه للدراسة بمقدار ١٧,٥% ساعة أسبوعيا.

٤.بلغ ما يخصصه الطلاب للأوقات الحرة وأنشطتها المختلفة ٥٨ ساعة أسبوعياً وهو أكثر مما ينبغي تخصصه بمقدار ٣٧ ساعة أسبوعياً.

٥. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب حسب كليات الجامعة بالنسبة لعدد الساعات المسجلة وبالنسبة لما يخصصونه من وقت للنوم وللأسرة وللأصدقاء أو للأوقات الحرة ونشاطاتها.

٦.يوجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين الطلاب حسب كليات الجامعة بالنسبة لوقت الاستذكار لصالح كليتي العلوم والهندسة وبالنسبة لأداء الصلاة جماعة لصالح كليتي الشريعة والدعوة.

دراسة حلواني، و آخرون (١٤١٥هـ)

يهدف البحث الذي بعنوان " المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي دراسة تطبيقية مقارنة على عينة من المديرين السعوديين والمديرين الأمريكيين" إلى التعرف على الكيفية التي يستخدمها المديرون السعوديون وقت الدوام في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والأسباب التي تعطل الاستفادة منه استفادة مثلى مع مقارنة الوضع بمثله في الولايات المتحدة الأمريكية بغية الاستفادة من خبرتها خاصة وأنها الرائدة في الاهتمام بإدارة الوقت ووضع الأسس اللازمة لها.

ويقوم البحث على عدة فرضيات يعتقد أنها السبب في إساءة استخدام وقت الدوام، كعدم التخطيط، والإحجام عن التفويض، و تعقد إجراءات العمل، واستخدام سياسة الباب المفتوح بدون تقنين، وتعدد الاجتماعات والمقاطعات المختلفة.... وقد طبق البحث على

(٣١٢) مدير سعودي وأمريكي وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: افتقاد السعوديون للتفويض وتبسيط الإجراءات ومنح الصلاحيات، فيما تشابهت العينتان في أوجه المقارنة إلى حد ما. وقد تم وضع توصيات لازمة لتحقيق أفضل استخدام لوقت العمل بالإدارات الحكومية

دراسة السلمي(١٤١٢هـ)

كان الهدف من هذه الدراسة والتي بعنوان " توزيع وقت عضو هيئة التدريس السعودي على مهامه في جامعة أم القرى " إلى معرفة الكيفية التي يوزع بها عضو هيئة التدريس وقته على مهامه المختلفة وقد قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٦٠) عضواً وكان من أهم النتائج ما يلي:

١. تنقسم مهام عضو هيئة التدريس إلى مهام تدريسية وإدارية وبحثية.
٢. بلغ متوسط الوقت الفعلي الذي يصرفه العضو على مهامه المختلفة ٧٢,٢٩ ساعة أسبوعيا.
٣. بلغ متوسم الوقت المفضل الذي يراه عضو هيئة التدريس السعودي٤٦,٦٠ساعة أسبوعيا.
٤. وجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط الوقت الفعلي الإجمالي ومتوسط الوقت المفضل الإجمالي.

وقد أوصي الباحث ببعض التوصيات منها:

١.أن يكون هناك توازن بين الساعات المنصرفة في المهام التدريسية المهام البحثية.
٢.ضرورة النظر في الساعات المنصرفة في مهام عضو هيئة التدريس الإدارية خاصة الوقت المنصرفة على اللجان والاجتماعات.

دراسة الغامدي،(١٤١٠هـ)

تناول فيها الباحث كيفية توزيع مديري المدارس الابتدائية لوقتهم خلال العمل اليومي الدراسي الرسمي وكان عنوالها " إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة ". وقد استخدام طريقة الملاحظة المباشرة بمساعدة مجموعة من الملاحظين على عينة عشوائية بلغت (٥٠) مديرا المدارس ابتدائية بنسبة ٣٠% من مجموع المدارس الابتدائية. وتوصل في

دراسته إلى أن المدير يقضي٣١,٨٪ من وقت الدوام الرسمي في الأعمال الكتابية، ويقضي ٢٠٪ مع المعلمين ١٥,١٥٪ مع الطلاب و٢,٩٧٪ مع أولياء الأمور و ٢,٢٣٪ مع الموجهين٦,٣٧٪ في النشاط بينما ٣٧,١٧ ٪ وقتا مهدرا من وقت المدير المدرسي.

ومن أهم توصيات الباحث أن يلزم المدير نفسه بوضع خطة زمنية لمتطلبات عمله على أن يعطي اهتماما أكبر للمعلم والطالب والمشرف بصفتهم محور العمل المدرسي.

دراسة الجبر، (١٩٩٨م)نقلا عن الغيثي (١٤٢٢هـ)

هدفت الدراسة التي هي بعنوان " إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت " إلى:

١. التعرف على المهام والمسؤوليات التي تأخذ الوقت الأكبر من مديرات المدارس المطورة خلال الدوام الرسمي.

٢. التعرف على نوعية الاتصالات المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جل أوقاتهن خلال الدوام الرسمي.

٣. التعرف على نوعية الاتصالات غير المكتوبة التي تصرف فيها مديرات مدارس التجربة جل أوقاتهن خلال الدوام الرسمي.

قد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:

١. كانت أهم المهام التي تقضي فيها مديرات المدارس جل أوقاتهن على النحو التالي:

أ- ٣٧٪ أعمال كتابية. ب – ١٧٪ اجتماعات غير رسمية.

جـ- ١٠٪ مكالمات هاتفية. د- ١٠٪ القيام بمهام موكلة بأمنيات المدرسة.

هـ- ٧٪ القيام بجولات داخل المدرسة. و- ٣٪ اجتماعات رسمية.

٢. أما الاتصالات التي استغرقت أوقات المديرات كانت على النحو التالي:

أ- ٣٠٪ نشرات ب- ٢٣٪ خطابات خاصة.

جـ- ١٦٪فاكسات. د- ٢١٪ مراسلات أخرى.

هـ- ١٠٪مراسلات مطبوعة. ١٠٪ تعميمات.

٣. أما الاتصالات غير المكتوبة التي استغرقت أوقات المديرات كانت على النحو التالي:

أ- المكالمات الهاتفية ب- الاجتماعات الرسمية.

جـ - الاجتماعات غير الرسمية.

دراسة هالة حسني بيدس، (١٩٩٥م) نقلا عن الشمراني (١٤٢١هـ)

بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية.

٢. الكشف عن طبيعة المهمات والنشاطات التي يقومون بها.

٣.بيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل والخبرة الإدارية على كيفية إدارتهم لوقت العمل الرسمي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة ما يلي:

إن استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان المكونة من ثلاثة محاور كانت كما يلي:

١. في المجال الإداري كانت الاستجابة بدرجة مرتفعة على الأبعاد التالية- إدارة الاجتماعات – تفقد الأبنية المدرسية – الأعمال الروتينية)

٢. أما في المجال الفني فكانت استجابة المديرين على الزيارات الصفية مرتفعة.

٣. أما في المجال الإنساني فقد كانت استجابات المديرين على الاستبيان بدرجة متوسطة وكذلك تفويض السلطة والصلاحيات في المجال الإداري وتخطيط الوقت وتنظيمه في المجال الفني كانت استجابة المديرين بدرجة متوسطة.

٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها تعزي لمتغير الجنس، وذلك لصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)بين متوسطات استجابة المديرين و المديرات المدارس في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)بين متوسطات استجابة المديرين و المديرات المدارس تعزى إلى الخبرة الإدارية.

وقد أوصت الباحثة بضرورة إشراك المديرين والمديرات في الدورات التدريبية التي تعقد في إدارة الوقت بهدف زيادة كفايتهم المعرفية والمهارية لتفعيل الزمن بما ينهض بالعمل المدرسي.

دراسة نادر أبو شيخة وآخرون (١٩٩٣م)

هدفت تلك الدراسة التي بعنوان" إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية " إلى التعرف على فلسفة الموظف الحكومي الأردني ونظرته تجاه الوقت وبالتالي التعرف على كيفية قضائه وقت العمل الرسمي ومدى فعاليته في إدارته.

اعتمدت الدراسة في الوصول إلى نتائجها على الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة أجاب عنها (١٤٩) شخصا. من مختلف المستويات والفئات الوظيفية ممن يعملون في عشر وزارات في الدولة. كشفت الدراسة عن وجود أنماط سلوكية غير مرغوب فيها تمارس أثناء ساعات العمل الرسمي، من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت وفاعليته، وأن وقتا رسميا غير قليل يهدر في غير ما خصص له أصلا. وكشفت تلك الدراسة كذلك عن وجود خلل ظاهر في توزيع وقت العمل الرسمي على الأنشطة والمهام بما لا يدعم مسيرة التطوير الإداري المنشود.

التعليق على الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بإدارة الذات

- من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الذات يتضح أنه لا يوجد تعريف شامل وواضح لإدارة الذات.
- هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم إدارة الذات حيث جعلها البعض إحدى كفايات التنفيذ الاستراتيجي كما في دراسة الشهري(١٤٢٢هـ) أو جزءا من أساليب إدارة الوقت كما في دراسة الغيثي(١٤٢٢هـ) أو إحدى مهارات القيادة الإدارية لمديرة المدرسة كما في دراسة القرشي (١٤٠٩هـ).
- بالرغم من أن الدراسات المذكورة أجريت على عينات مختلفة شملت الإداري بصفة عامة، أو مدير المدرسة أو المعلم أو الطلاب، في جامعات متنوعة واستعانت بأدوات مختلفة

للكشف عن مدى ممارسة أفراد الدراسة إلا أنها أتفقت في بعض النتائج العامة؛ ومنها علو درجة الممارسة عند أفراد الدراسة لتطبيق مبادئ إدارة الذات.

- اتفقت الدراسات السابقة على التوصيات والمقترحات التالية، والتي يمكن أن تساعد مديرة المدرسة في القيام بدورها القيادي:

١. أهمية التأكد من أن مديرات المدارس يعملن على إحداث التوازن بين اتجاهات القيادة التربوية الحديثة والقيادة المدرسية.

٢. تطوير وتنمية مديرات المدارس باستيعابهن في برامج تدريبية وتأهيلية.

٣. تحفيز مديرات المدارس على مواصلة دراستهن الجامعية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية بأبحاث تتعلق بالإدارة المدرسية.

أما في هذه الدراسة؛ فقد كان موضوعها الرئيس هو إدارة الذات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ومدى ممارستهن لمبادئها ،ومعرفة وجهة نظر المعلمات حول ممارسة المديرات لتلك المبادئ، وهي بهذا جعلت من مبادئ إدارة الذات موضوعها الرئيس، ومن مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة مجتمع دراستها الأساسي.

أما الدراسات التي تعرض لموضوع إدارة الوقت:

بالرغم من اختلاف عينات الدراسات ما بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، أو طلابها أو مديري المدارس أو المعلمين أو المديرين في الأجهزة الحكومية المختلفة واختلاف البيئات التي أقيمت فيها الدراسات، إلا أنها أتفقت على النتائج التالية:

١. تحليل العمل اليومي لمديري المدارس، ومعرفة أهم أعمال مدير المدرسة، وكيف يوزعها على وقت الدوام الرسمي.

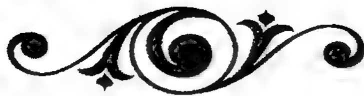
٢. التوصل إلى أن مدير المدرسة يقضي معظم وقت الدوام الرسمي في الأعمال الكتابية والروتينية.

٣. مهارة مديرات المدارس الثانوية في إدارة الوقت بدرجة أعلى من مديري المدارس الثانوية.

٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)بين متوسطات استجابة المديرين و مديرات المدارس في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي، أو الخبرة الإدارية.

٥. التوصية بضرورة عقد دورات تدريبية و إشراك مديرة المدرسة في دورة إدارة الوقت بهدف زيادة الكفاءة والفاعلية في إدارة المدرسة.

أما في هذه الدراسة ؛ فقد تطرقت لموضوع إدارة الوقت من خلال معرفة الكيفية التي توزيع بها مديرة المدرسة الثانوية بمكة المكرمة وقت الدوام الرسمي على المهام الإدارية والفنية المختلفة من وجهة نظر المديرات لما في ذلك من ترابط بين إدارة الوقت وإدارة الذات فإذا نجحت في إعطاء كل مهمة الوقت المخصص لها استطاعت تحقيق النجاح في الاهتمام بكل مبادئ إدارة الذات الأخرى.



الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- بناء أداة الدراسة
- صدق وثبات أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يصف المشكلة كما هي في الواقع ويحللها.

بناء أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء استبانة بناء على ما توصلت إليه من معلومات من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة أسئلة موجهه لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعينة من المعلمات لمعرفة الكيفية التي تمارس بها المديرات مبادئ إدارة الذات. وأشتمل المحور الأول البيانات الأولية وهي سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية ونوع المدرسة، أما المحور الثاني فأشتمل على تحديد مهام المديرة الإدارية والفنية والكيفية التي توزع بها مديرة المدرسة أوقات العمل على تلك المهام والأعمال. وقد تم استخلاصها من الدراسات السابقة في هذا المجال. أما المحور الثالث فقد أشتمل على مبادئ إدارة الذات ومدى تطبيق مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة لأهم مبادئها من وجهة نظرهن وهي كما يلي:-

١.التخطيط   ٢. إدارة الوقت   ٣.القدوة المناسبة   ٤.الثقة بالنفس

٥.التفكير الإبداعي   ٦.التوازن   ٧ .الاتصال   ٨. التعلم الذاتي

٩.القيم الشخصية والتنظيمية.

الصدق و الثبات

تم التحقق من **صدق الاستبانة** بعرضها على مجموعة من المحكمين لمعرفة الصدق الظاهري لعباراتها، وحيث تم عرضها على مجموعة من المديرات والمعلمات من المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتأكد من مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، وتم تعديل ما ينبغي تعديله على ضوء ذلك في صياغتها النهائية.

أما درجة الثبات فتم استخراجها عن طريق التجزئة النصفية، وكانت قيمة الثبات = (٠,٩٥٦٩ %) وكانت ارتباطات دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات. يُوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

ثبات أداة الدراسة

م	المحور أو المبدأ	عدد البنود	ن	قيمة الثبات
١	الوقت المستزق	١٨	٣٧	٠,٨٤٢٩
٢	تكرار أداء المهمة	١٨	٣٧	٠,٣٢٥٣
٣	مبدأ التخطيط	٩	٣٤٤	٠,٨٧٨٥
٤	مبدأ إدارة الوقت	٥	٣٤٤	٠,٤٨٠٦
٥	مبدأ القدوة	٤	٣٤٤	٠,٧١٢٦
٦	مبدأ الثقة بالنفس	٧	٣٤٤	٠,٧٨٢٨
٧	مبدأ التفكير الإبداعي	٦	٣٤٤	٠,٨٤٧٨
٨	مبدأ التوازن	٣	٣٤٤	٠,٤٦٥١
٩	مبدأ الاتصال	٥	٣٤٤	٠,٨٥٨٣
١٠	مبدأ التعلم الذاتي	٥	٣٤٤	٠,٨١٩٠
١١	مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية	٧	٣٤٤	٠,٨٥٥٨
	الثبات الكلي لجميع المبادئ	٥١	٣٤٤	٠,٩٥٦٩

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمـــة. دون مديرات المدارس الكائنة في القرى والهجر ودون مديرات المدارس المتوسطة والابتدائية أو مدارس تحفيظ القرآن الكريم.وقد بلغ عدد مديرات المدارس الثانوية (٤٣) مديرة، وعدد المدارس الثانوية (٤٥) مدرسة. والفرق في أعداد المديرات والمدارس يرجع إلى عملية الدمج بين بعض المدارس المتوسطة مع المدارس الثانوية.

وأما بالنسبة للمعلمات فقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية منهن في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. وقد بلغ عددهن (١٥٥٩) معلمة في المرحلة الثانوية فقط. وقد

تم الحصول على هذه المعلومات الإحصائية من شعبة الإحصاء في إدارة التعليم البنات بمكة المكرمة لعام ١٤٢٤هـ. أما مجموع أفراد الدراسة فقد بلغ (٣٤٤) فردا بما نسبتهم (٢١,٤٧) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم (١٦٠٢) فردا، يمثلن فئتان هما (٣٧) مديرة وبما نسبته(٢,٣٠) و(٣٠٧) معلمة بما نسبته(١٩,١٦) من المجتمع الأصلي (١٦٠٢)فردا.

وأما نسبة عينة المديرات إلى مجتمعهن الأصلي(٨٦,٠٤) من (٤٣مديرة). وأما عينة المعلمات فقد أُخذت بالطريقة العشوائية وذلك عن طريق زيارة المدارس الثانوية واختيار مجموعة من المعلمات من كل تخصص على حسب عدد المعلمات المتواجدات في المدرسة. وكانت نسبتهن إلي مجتمعهن الأصلي(٢٢,٠٦)من (١٥٥٩)معلمة.

جدول رقم (٤)

أعداد أفراد الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والعائدة

الفئة	عدد مجتمع الدراسة حسب إحصاء ١٤٢٤هـ	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات العائدة	عدد المجتمع والعينة المأخوذة بالفعل	نسبة المئوية لمجموع العينة لمجتمعها الأصلي
المديرات	٤٣	٤٣	٣٨	٣٧	٨٦,٠٤
المعلمات	١٥٥٩	٥٤٥	٣٦٤	٣٠٧	٢٢,٠٦
المجموع	١٦٠٢	٥٨٨	٤٠٢	٣٤٤	١٠٠%

- والفرق في عدد الاستبانات بين الاستبانات الموزعة والاستبيانات العائدة يعود إلى عدم اكتمال البيانات المقدمة من أفراد الدراسة.

جدول رقم (٥)

توزيع مجموعة مديرات المدارس الثانوية حسب سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية

سنوات الخبرة	ت	النسبة	فئتي سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من ١ـ أكثر من ٥ سنوات	٤	١٠,٨	من ١ ــ أقل ١٠سنوات	٢٢	٥٩,٥
من٥ ــ أقل من ١٠	١٨	٤٨,٦			
من ١٠ـ أقل من ١٥	٥	١٣,٥	من ١٠فأكثر	١٥	٤٠,٥
من ١٥فأكثر	١٠	٢٧,٠			
المجموع	٣٧	١٠٠,٠	المجموع	٣٧	١٠٠,٠

يوضح الجدول رقم (٥) أن عدد المديرات اللاتي عدد سنوات الخبرة لديهن من سنة- أقل من ٥سنوات هو أربع مديرات وهو يعتبر أقل نسبة بين عدد خبرات المديرات، بينما كان عدد المديرات اللاتي خبرتهن من ٥- أقل من ١٠ سنوات فهو ثمان عشرة مديرة وهو أكبر نسبة بين المديرات، أما عدد المديرات اللاتي كانت عدد سنوات خبرتهن ١٠- أقل من ١٥سنة فهو خمس مديرات، وكان عدد المديرات اللاتي سنوات خبرتهن ١٥فأكثر فهو عشر مديرات. ويمكن توزيع مجموعة المديرات حسب الخبرة في مجال الإدارة المدرسية على فئتين وهما سنوات الخبرة من ١-أقل من ١٠سنوات وكان عددهن(أثنتان وعشرون مديرة وبنسبة (٥٩,٥)، والفئة الأخرى من ١٠سنوات فأكثر وعددهن خمس عشرة مديرة وبنسبة (٤٠,٥).

جدول رقم (٦)

توزيع مجموعة مديرات المدارس الثانوية حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	ت	النسبة
دبلوم	-	-
بكالوريوس	٣٢	٨٦,٥
ماجستير	٥	١٣,٥
المجموع	٣٧	١٠٠,٠

يوضح هذا الجدول رقم (٦)أن عدد المديرات الحاصلات على درجة البكالوريوس هو اثنتان وثلاثون مديرة وبنسبة (٨٦,٥)بينما كان عدد المديرات الحاصلات على درجة الماجستير هو خمس مديرات وبنسبة (١٣,٥)، وكذلك أظهر الجدول عدم حصول أي مديرة على درجة الدبلوم مما يؤكد أن المؤهل لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة مرتفع.

جدول رقم (٧)

لتوزيع مجموعة مديرات المدارس الثانوية حسب الحالة الاجتماعية

<table>
<tr><th>الحالة الاجتماعية</th><th>ت</th><th>النسبة</th><th>فئتي الحالة الاجتماعية</th><th>ت</th><th>النسبة</th></tr>
<tr><td>متزوجة</td><td>٢٤</td><td>٦٤,٩</td><td>متزوجة</td><td>٢٤</td><td>٦٤,٩</td></tr>
<tr><td>عزباء</td><td>٩</td><td>٢٤,٣</td><td rowspan="3">غير ذلك</td><td rowspan="3">١٣</td><td rowspan="3">٣٥,١</td></tr>
<tr><td>مطلقة</td><td>١</td><td>٢,٧</td></tr>
<tr><td>أرملة</td><td>٣</td><td>٨,١</td></tr>
<tr><td>المجموع</td><td>٣٧</td><td>١٠٠,٠</td><td>المجموع</td><td>٣٧</td><td>١٠٠,٠</td></tr>
</table>

يوضح هذا الجدول أن توزيع مجموعة المديرات حسب الحالة الاجتماعية كان على النحو التالي: عدد المديرات المتزوجات أربع وعشرون مديرة ،وعدد المديرات العزباوات تسع وعدد المطلقات مديرة واحدة وعدد المديرات الأرامل ثلاث مديرات. ونظرا لصغر حجم العينة فقد تم توزعها على فئتين الأولى فئة المتزوجات وقد بلغ عددهن أربع وعشرون مديرة وبنسبة (٦٤,٩). والفئة الثانية فئة تحت مسمى غير ذلك بلغ عددهن ثلاث عشرة مديرة وبنسبة(٣٥,١) وهن المديرات العزباوات والمطلقات الأرامل.

أما المعلمات فقد تم أخذ عينية عشوائية مهن على النحو التالي:

رقم الجدول (٨)

عينة المعلمات

الفئة	عدد المجتمع	العينة المأخوذة	النسبة
المعلمات	١٥٥٩	٣٠٧	٢٢,٠٦

يوضح الجدول (٨) أن المجتمع الأصلي للمعلمات هو (١٥٥٩) معلمة وتم أخذ عينة عشوائية منه قدرها (٣٠٧) وبنسبة (٢٢,٠٦) من المجتمع الأصلي.

الأساليب الإحصائية

لمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام الطرق الإحصائية التالية: النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار(ت) واختبار تحليل التباين.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- الإجابة على السؤال الأول
- الإجابة على السؤال الثاني
- الإجابة على السؤال الثالث
- الإجابة على السؤال الرابع
- الإجابة على السؤال الخامس

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لجمع المعلومات المتعلقة بإدارة الذات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.ولمعرفة درجة ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبادئ إدارة الذات سواء من وجهة نظرهن أو من وجهة نظر المعلمات قسمت الباحثة تلك الدرجة إلي خمس مستويات هي:

جدول رقم (٩)

يوضح مستويات الدراسة

م	المستوى	المتوسط الحسابي للفقرة
١	دائما	٤,٥٠فأعلى
٢	غالبا	أقل من ٤,٥٠ ـ ٣,٥٠
٣	أحيانا	أقل من ٣,٥٠ ـ ٢,٥٠
٤	نادرا	أقل من ٢,٥٠ ـ ١,٥٠
٥	لا يحدث البته	أقل من ١,٥٠

يوضح الجدول رقم (٩) مستويات الدراسة وهي:المستوى الأول (دائما)والمتوسط للفقرة يبدأ من (٤,٥٠) فأعلى، المستوى الثاني (غالبا) ويكون المتوسط للفقرة (٤,٥٠-٣,٥٠)والمستوى الثالث (أحيانا) ويكون المتوسط للفقرة من (٣,٥٠-٢,٥٠)، والمستوى الرابع (نادرا) ومتوسط الفقرة من (٢,٥٠-١,٥٠) والمستوى الخامس (لا يحدث البته) ومتوسط الفقرة (أقل من ١,٥٠)

إجابة السؤال الأول

كيف توزع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة أوقاتهن على المهام الإدارية والفنية المختلفة؟

جدول (١٠) يوضح التوزيع التكراري لاستجابات مجموعة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لكيفية توزيع المهام الإدارية والفنية المختلفة.

المهمة	الوقت المستغرق لأداء المهمة												تكرار أداء المهمة									
	بدون		أقل من ٣٠دقيقة		٣٠-٦٠ دقيقة		١-٢ساعة		٢-٣ساعة		٣-٤ساعة		يوميا		اسبوعيا		شهريا		فصليا		سنويا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١- الإشراف على الطابور الصباحي	٧	١٨,٩	٣٠	٨١,١	-	-	-	-	-	-	-	-	٣٥	٩٤,٦	٢	٥,٤	-	-	-	-	-	-
٢- الإطلاع على المعاملات الواردة إلى المدرسة	٤	١٠,٨	١٦	٤٣,٢	١٤	٣٧,٨	٣	٨,١	-	-	-	-	١٠	٢٧,٠	٢٧	٧٣,٠	-	-	-	-	-	-
٣- الرد على المكالمات الهاتفية	١٢	٣٢,٤	١٩	٥١,٤	٦	١٦,٢	-	-	-	-	-	-	٣٦	٩٧,٣	١	٢,٧	-	-	-	-	-	-
٤- توزيع المهام بين الإداريات والمعلمات في المدرسة	٢	٥,٤	٥	١٣,٥	١٦	٤٣,٢	١٠	٢٧	٤	١٠,٨	-	-	٤	١٠,٨	٢	٥,٤	٧	١٨,٩	١٦	٤٣,٢	٨	٢١,٦
٥- الإشراف على تنفيذ الدروس النموذجية	٢	٥,٤	٣	٨,١	٢١	٥٦,٨	٨	٢١,٦	٣	٨,١	-	-	١	٢,٧	٦	١٦,٢	١٤	٣٧,٨	١٤	٣٧,٨	٢	٥,٤
٦- مراجعة الإدارة التعليمية	٥	١٣,٥	٧	١٨,٩	١١	٢٩,٧	٦	١٦,٢	٧	١٨,٩	١	٢,٧	٤	١٠,٨	٣	٨,١	١١	٢٩,٧	١٧	٤٥,٩	٢	٥,٤
٧- تعبئة بطاقة الأداء الوظيفي بالنسبة لمعلمة واحدة فقط	٤	١٠,٨	١٨	٤٨,٦	٥	١٣,٥	٣	٨,١	٥	١٣,٥	٢	٥,٤	-	-	-	-	-	-	٧	١٨,٩	٣٠	٨١,١
٨- حضور اجتماع مجلس الأمهات	-	-	٤	١٠,٨	١١	٢٩,٧	١٦	٤٣,٢	٦	١٦,٢	-	-	-	-	-	-	٢	٥,٤	٣٥	٩٤,٦	-	-

تابع جدول رقم (١٠) يوضح التوزيع التكراري لاستجابات مجموعة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لكيفية توزيع المهام الإدارية والفنية المختلفة.

المهمة	الوقت المستغرق لأداء المهمة												تكرار أداء المهمة									
	بدون		أقل من ٣٠دقيقة		٣٠-٦٠ دقيقة		١-٢ساعة		٢-٣ساعة		٣-٤ساعة		يوميا		أسبوعيا		شهريا		فصليا		سنويا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٩- القيام بزيارة المعلمات وفق الجدول الخاص بذلك	-	-	١	٢,٧	١٩	٥١,٤	١٠	٢٧	٥	١٣,٥	٢	٥,٤	١٣	٣٥,١	١٠	٢٧	٦	١٦,٢	٧	١٨,٩	١	٢,٧
١٠- الإطلاع على سجل الغياب والحضور	١١	٢٩,٧	٢٠	٥٤,١	٦	١٦,٢	-	-	-	-	-	-	٢٨	٧٥,٧	٣	٨,١	٦	١٦,٢	-	-	-	-
١١- المرور على الصفوف الدراسية	٥	١٣,٥	٢٦	٧٠,٣	٤	١٠,٨	٢	٥,٤	-	-	-	-	٣٤	٩١,٩	٣	٨,١	-	-	-	-	-	-
١٢- استقبال المشرفات التربويات وتسهيل عملهن	١١	٢٩,٧	١٢	٣٢,٤	٧	١٨,٩	٢	٥,٤	٤	١٠,٨	١	٢,٧	١١	٢٩,٧	٢١	٥٦,٨	٢	٥,٤	٣	٨,١	-	-
١٣- الإشراف على تنفيذ حصة النشاط أو الريادة	٣	٨,١	١١	٢٩,٧	١٢	٣٢,٤	١١	٢٩,٧	-	-	-	-	-	-	٣٤	٩١,٩	٣	٨,١	-	-	-	-
١٤- متابعة المقصف المدرسي وما يقدمه	١١	٢٩,٧	٢٢	٥٩,٥	٣	٨,١	١	٢,٧	-	-	-	-	١٩	٥١,٤	١٦	٤٣,٢	١	٢,٧	-	-	١	٢,٧
١٥- الإطلاع على سير العمل في المكتبة	١١	٢٩,٧	١٩	٥١,٤	٥	١٣,٥	٢	٥,٤	-	-	-	-	٥	١٣,٥	١٨	٤٨,٦	١٢	٣٢,٤	٢	٥,٤	-	-
١٦- متابعة التقارير النصفية عن مستويات الطالبات التحصيلية	٢	٥,٤	١٢	٣٢,٤	٧	١٨,٩	٨	٢١,٦	٧	١٨,٩	١	٢,٧	١	٢,٧	-	-	١٨	٤٨,٦	١٨	٤٨,٦	-	-
١٧- البت في المعاملات المالية المتعلقة بالمدرسة	٤	١٠,٨	٧	١٨,٩	١٧	٤٥,٩	٤	١٠,٨	٥	١٣,٥	-	-	١	٢,٧	٦	١٦,٢	٢٠	٥٤,١	١٠	٢٧	-	-
١٨- عقد الاجتماعات الدورية لمعلمات	١	٢,٧	٢	٥,٤	١٨	٤٨,٦	١٢	٣٢,٤	٤	١٠,٨	-	-	-	-	-	-	٢٠	٥٤,١	١٦	٤٣,٢	١	٢,٧

إجابة السؤال الأول

كيف توزع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة المهام الإدارية والفنية المختلفة على أوقات الدوام الرسمي ؟

من خلال الجدول رقم (١٠) نجد أن:

المهمة الأولى المتمثلة في الإشراف على الطابور الصباحي سبع مديرات بنسبة(١٨,٩%) لم يحددن الوقت المستغرق لأدائها في حين أن ثلاثين مديرة بنسبة (٨١,٩%) بأقل من ٣٠ دقيقة . كما أن أداء المهمة كان يوميا لدى (٩٤,٦%) من المديرات بينما (٥,٤%) كانت تأدية أسبوعيا.و يعني اتفاق(٩٤,٦%) من المديرات على تكرار أداء هذه المهمة بشكل يومي أنها من أولويات عمل المديرة حيث من خلاله يكون النظام وإصدار التوجيهات.

المهمة الثانية المتمثلة في الإطلاع على المعاملات الواردة إلي المدرسة واتخاذ اللازم حيالها فقد حددت ست عشرة مديرة بنسبة (٤٣,٢%)من المديرات أنها تستغرق أقل من ٣٠ دقيقة، وأربع عشرة مديرة بنسبة(٣٧,٨%) يستغرقن من الوقت في أداءها من ٣٠-٦٠ دقيقة، وتكرر أداء هذه المهمة بشكل يومي بنسبة(٢٧) وأسبوعيا بنسبة (٧٣%).

المهمة الثالثة المعنية بالرد على المكالمات الهاتفية قد استغرقت أقل من ٣٠ دقيقة عند تسع عشرة مديرة بنسبة(٥١,٤)من مديرات المدارس، واثنتا عشرة مديرة بنسبة (٣٢,٤) لم يحددن وقتا معينا، واستغرقت لدى ستة مديرات وبنسبة (١٦,٢)من ٣٠ -٦٠ دقيقة وقد تكررت هذه المهمة بصفة يومية لدى معظم أفراد الدراسة حيث بلغت النسبة(٩٧,٣)، ومديرة واحدة بنسبة (٢,٧) بصفة أسبوعية.

المهمة الرابعة وهي توزيع المهام بين الإداريات والمعلمات فقد حُدد الوقت المستغرق لأداءها لدى ست عشرة مديرة بنسبة (٤٣,٢%) يتراوح ما بين ٣٠-٦٠ دقيقة ، ثم عشر مديرات بنسبة (٢٧%) يستغرقن مابين (١-٢) ساعة، ثم خمس مديرات بنسبة (١٣,٥)من المديرات يستغرقن أقل من ٣٠ دقيقة وأربع مديرات بنسبة (١٠,٨)منهن يستغرقن ما بين (٢-٣ ساعة). وتكررها فصليا كان لدى (٤٣,٢%)من المديرات وسنويا لدى (٢١,٦)وشهريا لدى (١٨,٩)من المديرات.

المهمة الخامسة وهي الإشراف على تنفيذ الدروس النموذجية فقد ذكرت إحدى وعشرون مديرة بنسبة (٥٦,٨%)أُنهن يستغرقن من ٣٠-٦٠ دقيقة في إنجاز هذه المهمة و ثمان مديرات بنسبة (٢١,٦%) منهن يستغرقن من (١-٢) ساعة، وثلاث مديرات بنسبة (٨,١%) يستغرقن أقل من ٣٠ دقيقة وأيضا ثلاث مديرات بنسبة (٨,١%) يستغرقن من (٢-٣)ساعات، ومديرتان لم يحددا وقتا لأداء المهمة.وقد اتفق ما نسبته (٣٧,٨ %)على تكرار هذه المهمة بصفة شهرية وبصفة فصلية.وما نسبته (١٦,٢%)على تكرارها أسبوعيا، ومديرتان بنسبة (٥,٤%)بشكل سنوي، ومديرة واحدة (٢,٧%)بشكل يومي.

المهمة السادسة وهي مراجعة الإدارة التعليمية فقد كانت إحدى عشرة مديرة بنسبة (٢٩,٧%)من المديرات يستغرقن في إنجاز المهمة من ٣٠-٦٠ دقيقة، ثم سبع مديرات بنسبة (١٨,٩%)يستغرقن أقل من ٣٠ دقيقة في إنجازها ونفس النسبة للفترة من(٢-٣) ساعة وخمس مديرات بنسبة (١٣,٥%) لم يحددن وقت لإنجاز المهمة، ومديرة واحدة بنسبة (٢,٧%)ذكرت أنها تستغرق من (٣-٤)ساعات في أنجاز المهمة.كما كان تكرار المهمة فصليا لدى (٤٥,٩)من المديرات و(٢٩,٧%)يكررن أداء المهمة شهريا و(١٠,٨)يكررن المهمة يوميا و(٨,١%)يكررن المهمة أسبوعيا و(٥,٤%)يكررن المهمة سنويا.

المهمة السابعة المتمثلة في تعبئة الأداء الوظيفي لمعلمة واحدة فقط فقد ذكرت (ثمان عشرة مديرة بنسبة(٤٨,٦%)من المديرات يستغرقن أقل ٣٠من دقيقة في إنجاز المهمة واتفقت خمس مديرات بنسبة (١٣,٥%)من المديرات على استغراق مابين ٣٠-٦٠ دقيقة ونفس النسبة من المديرات ذكرن أن هذه المهمة تستغرق ما بين (٢-٣) ساعة وأربع مديرات بنسبة (١٠,٨%) لم يحددن وقتا معينا ومديرتان بنسبة (٥,٤%)يستغرقن من (٣-٤) ساعة. وقد يكون التفاوت في الوقت المستغرق بسبب اختلاف عدد البطاقات التي تقوم مديرة المدرسة بتعبئتها حسب عدد المعلمات والموظفات في المدرسة.

ومن الجدول (٩) نجد أن تكرار أداء المهمة السابعة كان سنويا لدى (٨١,٩%)من المديرات، و(١٨,٩%)منهن تتكرر فصليا. وقد تلجأ المديرة إلي بتعبئة البطاقة منذ الفصل الدراسي الأول وذلك لتخفيف العمل عليها.

وبالنسبة للمهمة الثامنة وهي: حضور اجتماع مجلس الأمهات تستغرق لدى (٤٣,٢ %)مابين (١-٢)ساعة و (٢٩,٧ %)منهن تستغرق هذه المهمة من ٣٠ - ٦٠ دقيقة. وقد يعود الاختلاف في تحديد الوقت المستغرق في مهمة حضور مجلس الأمهات إلى أنه عادة ما يعد برنامج خطابي في بداية الاجتماع يشتمل على توجيهات عامة حول مشكلات الطالبات وكيفية متابعة الأم لابنتها ثم يخصص جزء من وقت الاجتماع لدراسة الحالات الخاصة مما يعني عدم وجود ضرورة ملحة لحضور المديرة كل وقت اللقاء بل يكون حضورها حسب ما تراه مناسبا بحيث لا يطغى جانب على جانب آخر.أما تكرار أداء المهمة فقد كان لدى (٩٤,٦%)من المديرات فصليا و(٥,٤%) منهن شهريا. وهي نسبة معقولة خاصة وأن خطة الإرشاد والتوجيه الطلابي المعمول بها في المدارس تحمل توجيهات بأن يكون اللقاء فصلي وقبل بدأ الاختبارات الفصلية، والنسبة التي ترى تكررها شهريا قد يعود إلي بعض الحالات الخاصة التي تستدعي مناقشتها مع بعض الأمهات مثل تدني المستوى أو الغياب المتكرر وغيرها.

المهمة التاسعة وهي: القيام بزيارة المعلمات وفق الجدول الخاص بذلك، فقد ذكرت تسع عشرة مديرة بنسبة (٥١,٤%)أن هذه المهمة تستغرق من ٣٠-٦٠ دقيقة وعشر مديرة بنسبة (٢٧%) يستغرقن ما بين (١-٢)ساعة وخمس مديرات بنسبة (١٣,٥%)ما بين (٢-٣)ساعة. كما كان تكرار هذه المهمة لدى (٣٥,١%)من المديرات يوميا ثم(٢٧%) أسبوعيا، ثم (١٨,٩%)منهن فصليا ثم (١٦,٢%) شهريا. وبما أن وقت الحصة خمس وأربعين دقيقة فمن خلال النتيجة السابقة نستنتج أن معظم المديرات يحضرن حصة أو حصتين في اليوم الدراسي.

المهمة العاشرة وهي:الاطلاع على سجل الغياب والحضور فقد استغرقت هذه المهمة لدى عشرون مديرة بنسبة (٥٤,١%)من المديرات أقل من ٣٠ دقيقة ولدى إحدى عشرة مديرة بنسبة (٢٩,٧%) منهن لم يحددن وقتا معنيا و (٦)بنسبة (١٦,٢%)منهن كان الوقت المستغرق لإنجاز هذه المهمة مابين ٣٠-٦٠ دقيقة، وقد بلغ تكرار هذه المهمة يوميا لدى(٧٥,٧%)من المديرات.(١٦,٣%)منهن يكررنها شهريا، و (٨,١%)منهن تكررت

لديهن بشكل أسبوعي. وهذه النتيجة تدل على أن مهمة الاطلاع على سجل الغياب والحضور من المهام اليومية لدى معظم المديرات.

المهمة الحادية عشر وهي : المرور على الصفوف الدراسية والتأكد من حسن سير العمل. قد استغرقت لدى ست وعشرون مديرة بنسبة (٧٠,٣%)من المديرات أقل من ٣٠ دقيقة ولدى خمس مديرات بنسبة (١٣,٥%) لم يحددن وقتا معينا وأربع مديرات بنسبة (١٠,٨%) يستغرقن من ٣٠-٦٠ دقيقة ، ومديرتان بنسبة (٥,٤%)يستغرقن من(١-٢) ساعة، أما تكرار أداء هذه المهمة يوميا لدى (٩١,٩%) وأسبوعيا لدى (٨,١%).

المهمة الثانية عشر وهي:استقبال المشرفات التربويات وتسهلين عملهن. فقد استغرقت هذه المهمة لدى اثنتا عشرة مديرة بنسبة (٣٢,٤%)أقل من ٣٠ دقيقة،وإحدى عشرة بنسبة(٢٩,٧%)وسبع مديرات بنسبة (١٨,٩%) يستغرقن من ٣٠ -٦٠ دقيقة، وأربع مديرات بنسبة (١٠,٨%)من (٢-٣)ساعة، ومديرتان بنسبة(٥,٤%)من (١-٢)ساعة، ومديرة واحدة بنسبة (٢,٧%)من ٣-٤ ساعات. وقد بلغ تكرار أداء هذه المهمة أسبوعيا لدى (٥٦,٨%)، ويوميا لدى (٢٩,٧%)ومنهن من يكرر أداء هذه المهمة فصليا بنسبة (٨,١%)وشهريا لدى (٥,٤%).

المهمة الثالثة عشر وهي: الإشراف على تنفيذ حصة النشاط. فقد استغرقت لدى اثنتا عشرة مديرة بنسبة (٣٢,٤%) من ٣٠ -٦٠ دقيقة و لدى إحدى عشرة مديرة (٢٩,٧%) أقل من ٣٠ دقيقة، و تستغرق إحدى عشرة مديرة(٢٩,٧%) في أداء المهمة (١-٢) ساعة ولدى ثلاث مديرات بنسبة (٨,١%) بدون وقت محدد، وقد بلغ تكرار هذه المهمة أسبوعيا بنسبة (٩١,١)وشهريا بنسبة (٨,١%) وهذا يرجع إلي أن مديرة المدرسة قد تحضر مدة حصة النشاط كلها أو جزاء منها بغرض الإشراف على سير العمل في مجموعات النشاط اللاصفي.

المهمة الرابعة عشر وهي: متابعة المقصف المدرسي وما يقدمه من وجبات.فقد استغرقت هذه المهمة لدى اثنتا وعشرون مديرة بنسبة(٥٩,٥%)أقل من ٣٠ دقيقة، وإحدى عشرة مديرة بنسبة (٢٩,٧%)بدون وقت محدد وثلاث مديرات بنسبة (٨,١%) من ٣٠-٦٠ دقيقة ومديرة واحدة بنسبة (٢,٧)من (١-٢)ساعة.وقد بلغت نسبة تكرار هذه المهمة

يوميا لدى (٥١,٤٪)وأسبوعيا لدى (٤٣,٢٪)و (٢,٧٪)شهريا وهذا يؤكد حرص المديرة على سلامة الطالبات الصحية والغذائية.

المهمة الخامسة عشر وهي:الاطلاع على سير العمل في المكتبة.فقد استغرقت لدى تسع عشرة مديرة بنسبة(٥١,٤٪)أقل من ٣٠دقيقة، ولدى إحدى عشرة مديرة بنسبة (٢٩,٧٪)بدون وقت محدد، وخمس مديرات بنسبة (١٣,٥٪)ومديرتان بنسبة (٥,٤٪) من (١-٢) ساعة.وبلغ تكرار هذه المهمة أسبوعيا بنسبة (٤٨,٦٪)وشهريا بنسبة (٣٢,٢٪)، ويوميا بنسبة (١٣,٥٪) وفصليا بنسبة (٥,٤٪)

المهمة السادسة عشر وهي: متابعة التقارير النصفية للطالبات. فقد استغرقت المهمة من الوقت لدى اثنتا عشرة مديرة بنسبة(٣٢,٤٪)أقل من ٣٠دقيقة، ولدى ثمان مديرات بنسبة (٢١,٦٪) يستغرقن من (١-٢) ساعة، وسبع مديرات بنسبة (١٨,٩٪)من ٣٠-٦٠دقيقة، وسبع مديرات بنسبة(١٨,٩٪)في زمن وقدره (٢-٣)ساعات، ومديرة واحدة بنسبة (٢,٧٪)من (٣-٤)ساعات وهذا الاختلاف يعود إلى عدد الطالبات بين الكثرة والقلة من ناحية ومن ناحية أخرى قد يعود إلى عدم تفويض مديرة المدرسة إلى إحدى الإداريات لمتابعة تقارير الطالبات فهي تشرف بنفسها على كل التقارير الخاصة بالطالبات. وقد تكرر أداء المهمة شهريا وفصليا بنسبة واحدة وهي (٤٨,٦٪) ويوميا بنسبة(٢,٧)

المهمة السابعة عشر وهي البت في المعاملات المالية، قد استغرقت لدى سبع عشرة مديرة بنسبة(٤٥,٩٪)من ٣٠-٦٠ دقيقة، وسبع مديرات بنسبة (١٨,٩٪)أقل من ٣٠ دقيقة، ولدى خمس مديرات بنسبة (١٣,٥٪)من (٢-٣)ساعة، ولدى أربع مديرات بنسبة (١٠,٨٪) لم يحددن وقتا معينا، وأربع مديرات بنسبة (١٠,٨٪) من (١-٢)ساعة وقد بلغ تكرار أداء هذه المهمة شهريا لدى (٥٤,١٪) من مجتمع الدراسة، و(٢٧٪) فصليا،و (١٦,٢٪)أسبوعيا و(٢,٧٪)يوميا.

المهمة الثامنة عشر وهي:عقد الاجتماعات الدورية لمعلمات المواد الدراسية، فقد استغرق أداء هذه المهمة لدى ثمان عشرة مديرة بنسبة(٤٨,٦٪)من٣٠-٦٠ دقيقة، ولدى اثنتا عشرة مديرة بنسبة (٣٢,٤٪) من(١-٢)ساعة، ولدى أربع مديرات بنسبة(١٠,٨٪)من (٢-٣)ساعة، ومديرتان بنسبة (٥,٤٪) أقل من ٣٠ دقيقة، ومديرة واحدة لم تحدد وقتا

معينا.وهذا يشير إلي أن زمن الاجتماع منحصر في زمن قدره من حصة إلي حصتان. وقد بلغ تكرار أداء المهمة شهريا لدى(٥٤,١%)من مجتمع الدراسة، وسنويا لدى(٢,٧%) من مجتمع الدراسة.

وبعد هذه التفصيلات تم تقسيم نتائج السؤال الأول على بعدين هما المهام الإدارية والمهام الفنية.

جدول رقم (١١)

التوزيع التكراري لاستجابات المديرات على كيفية توزيع المهام الإدارية على أوقات الدوام الرسمي:

المهام	الوقت المستغرق				تكرار الأداء		
	بدون-٦٠دقيقة		ساعة-٤ساعات				
	ت	%	ت	%	نوعه	ت	%
٢- الاطلاع على المعاملات الواردة	٣٤	٩١,٨	٣	٨,١	أسبوعيا	٢٧	٧٣,٠
٣- الرد على المكالمات الهاتفية	٣٧	١٠٠.	-	-	يوميا	٣٦	٩٧,٣
٤- توزيع المهام بين الإداريات	٢٣	٦٢,١	١٤	٣٧,٨	فصليا	١٦	٤٣,٢
٧- تعبئة بطاقة الأداء الوظيفي	٢٧	٧٢,٩	١٠	٢٧,٠	سنويا	٣٠	٨١,١
١٠- الاطلاع على سجل الحضور و الغياب	٣٧	١٠٠.	-	-	يوميا	٢٨	٧٥,٧
١٧- البت في المعاملات المالية	٢٨	٧٥,٦	٩	٢٤,٣	شهريا	١٨	٤٨,٦
١٨- عقد الاجتماعات الدورية للمعلمات	٢١	٥٦,٧	١٦	٤٣,٢	شهريا	٢٠	٥٤,١

جدول رقم (١٢)

التوزيع التكراري لاستجابات المديرات على كيفية توزيع المهام الفنية على أوقات الدوام الرسمي:

المهام	الوقت المستغرق				تكرار الأداء		
	بدون٦٠دقيقة		ساعة-٤ساعات				
	ت	%	ت	%	نوعه	ت	%
١.الإشراف على طابور الصباح	٣٧	١٠٠.	-	-	يوميا	٣٥	٩٤,٦
٥.الإشراف على الدروس النموذجية	٢٦	٧٠,٢	١١	٢٩,٧	شهريا وفصليا	١٤	٣٧,٨
٦.مراجعة الإدارة التعليمية	٢٣	٦٢,١	١٤	٣٧,٨	فصليا	١٧	٤٥,٩
٨.حضور مجلس الأمهات	١٤	٣٧,٨	٢٢	٥٩,٤	فصليا	٣٥	٩٤,٦
٩.القيام بزيارة للمعلمات	٢٠	٥٤,٠	١٧	٤٥,٩	يوميا	١٣	٣٥,١
١١.المرور على الصفوف	٣٥	٩٤,٦	٢	٥,٤	يوميا	٣٤	٩١,٩
١٢.استقبال المشرفات التربويات	٣٠	٨١,٠	٧	١٨,٩	أسبوعيا	٢١	٥٦,٨
١٣.الإشراف على حصة النشاط	٢٦	٧٠,٢	١١	٢٩,٧	أسبوعيا	٣٤	٩١,٩
١٤.متابعة المقصف المدرسي	٣٦	٩٧,٢	١	٢,٧	يوميا	١٩	٥١,٤
١٥.الاطلاع على سير المكتبة المدرسية	٣٥	٩٤,٦	٢	٥,٤	أسبوعيا	١٨	٤٨,٦
١٦.متابعة التقارير النصفية للطالبات	٢١	٥٦,٧	١٦	٤٣,٢	شهريا وفصليا	١٨	٤٨,٦

بالنظر إلى الجدولين رقم (١١) ورقم (١٢) تتضح وجهة نظر مديرات المدارس حول توزيع المديرات أوقات الدوام الرسمي على المهام الإدارية والفنية المختلفة بحيث تُؤدي على أقات مختلفة تستغرق من الزمن مدد متفاوتة على حسب أهمية المهمة نفسها، فبعضها يستغرق زمنا قصيرا وبعضها يأخذ من الزمن أوسعه، وكذلك يتم تكرار أداء المهام بأوقات متباينة منها اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو الفصلي أو السنوي وذلك على حسب ما تتطلبه المهمة من زمن معين لتنفيذها. ومن الملاحظ أن بعض المهام تتم بشكل روتيني و تأخذ من وقت المديرة الكثير فمن الأفضل أن تفوض المديرة إحدى الإداريات للقيام بها ولتولي اهتماما أكبر بالمهام التي تساهم في تحقيق أهداف المدرسة التي وجدت من أجلها.

ومما سبق نلاحظ أن مديرة المدرسة الثانوية تضيع وقتا كبيرا في أعمال من الأفضل أن تفوض فيها غيرها من الإداريات للقيام بها وقد يعود هذا إلي طبيعة شخصية المديرة ذاتها مثل المرور على الصفوف الدراسية فيكفي أن تقوم بذلك المديرة مرة في الأسبوع وبقية الأيام تقوم به الإداريات أو المعلمات بالتناوب، وأيضا مهمة متابعة التقارير النصفية للطالبات بما أن هذه العملية تتم بواسطة الحاسب الآلي في المدرسة فعلي المديرة أن تتابع تقارير فصل واحد والبقية تقوم الإداريات بمتابعتها.

واتفقت نتائج هذه الدراسة حول محور توزيع مديرات المدارس الثانوية المهام الإدارية والفنية على وقت الدوام الرسمي مع ما توصلت إليه نتائج دراسة المنيع و آخرون (١٩٨٢م) حيث يرى أن مدير المدرسة في المراحل الثلاث يصرف نسبة كبيرة من الوقت في الأعمال الكتابية الإدارية حتى بلغت(١١,٥%) و(١٣,٧%) من العمل اليومي لمدير المدرسة على التوالي في الأعمال التي حددت في البحث بتسعة عشر عملا يوميا.وكما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الغامدي، ١٤١٠هـ) التي توصل في دراسته إلى أن مدير المدرسة يقضي(٣١,٨ %) من وقت الدوام الرسمي في الأعمال الكتابية، بينما (٣٧,١٧ %) وقتا مهدرا من وقت المدير المدرسي.

إجابة السؤال الثاني:

ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن؟

وفيما يلي غرضا تفصيلا لنتائج الدراسة:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة حول المبدأ الأول من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ التخطيط وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٩	أعمل وفق مبدأ الأهم قبل المهم	٤,٧٨	٠,٤٢	١	دائما
٣	أضع أهدافي بطريقة واقعية ومتوازنة ضمن أهداف الإدارة المدرسية	٤,٧٣	٠,٤٥	٢	دائما
٢	أحدد أهدافي بدقة ووضوح	٤,٧٠	٠,٤٦	٣	دائما
٥	أحدد وقتا للتخطيط والتفكير في عملي يوميا	٤,٥٩	٠,٥٥	٤	دائما
٤	أعطي أولوية كبرى للمهام التي تؤدي إلى تحقيق أهدافي	٤,٥٧	٠,٦٥	٥	دائما
٢	أراجع أهدافي وأعمالي بصفة مستمرة	٤,٥٧	٠,٥٥	٦	دائما
٨	أشعر بأنني أدرك أولوياتي وقادرة على ترتيبها	٤,٤٨	٠,٧٦	٧	دائما
٦	أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها	٤,٤٦	٠,٥٦	٨	دائما
٧	أخصص بجدول مهامي وقتا مفتوحا لكي أكون مستعدة للأزمات	٣,٨١	٠,٩٤	٩	غالبا
	المعدل العام للمبدأ الأول: التخطيط	٤,٥١٠٥	٠,٣١٦٩	-	دائما

بالنظر إلى الجدول رقم (١٣) تتضح وجهة نظر مديرات المدارس حول المبدأ الأول من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ التخطيط حيث يظهر تمتع المديرات بدرجة عالية من التخطيط لإنجاح العمل المدرسي وفق مبدأ الأهم قبل المهم، وضمن الأهداف الموضوعة بطريقة واقعية ومتوازنة مع أهداف الإدارة المدرسية، وتحديد وقتا للتخطيط والتفكير في طريقة أداء المهام حسب نظام الأولويات و تخصيص وقتا مفتوحا لمراعاة الظروف الطارئة، وقد حصلت العبارة رقم (٩) على أعلى متوسط (٤,٧٨) والمعنية بعمل المديرة وفق مبدأ الأهم قبل المهم وبدرجة دائما بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أدني متوسط (٣,٨١)والمعنية بتخصيص المديرة وقتا مفتوحا بجدول مهامها لكي تكون مستعدة للأزمات وبدرجة دائما.وكان المتوسط العام لمبدأ التخطيط وهو (٤,٥١) وبدرجة دائما. كما

تضمن الجدول (١٢)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى قوة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ التخطيط في عملهن. وهذا يؤكد ما توصلت إليه دارسة الشمراني (١٤١٩-١٤٢٠هـ) حيث يرى أن مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة يراعون ما يتعلق بمواصفات الخطة ومراحل بنائها ومجالات العمل التي تبني عليها بدرجة عالية.وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الحبيب (١٤١٤هـ) من أن مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لا يدركون للتسلسل العلمي لمراحل التخطيط و لأولويات عناصره، مع وجود ضعف بشكل عام في إدراك المديرون والمديرات لما ينبغي أن يكون عليه التخطيط المدرسي كذلك فهم لا يدركون بشكل صحيح ما يرغبون ممارسته مما يؤكد افتقارهم للمعلومات والمهارات الضرورية للتخطيط السليم.

الجدول رقم (١٤)

رؤية المديرات بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة حول المبدأ الثاني من مبادئ إدارة الذات وهو إدارة الوقت من وجهة نظرهن وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــــــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٢	أصل إلى العمل والاجتماعات في الوقت المحدد	٤,٧٨	٠,٤٢	١	دائما
١٠	أبد مهامي وأنتهيها في الوقت المحدد لذلك	٤,٢٢	٠,٦٣	٢	غالبا
١١	أتعامل بفاعلية مع الزائرات اللاتي يضيعن وقتي	٤٠,٨	١,٠٤	٣	غالبا
١٣	أقوم بتفويض بعض الأعمال إلى الإداريات	٣,٣٥	٠,٨٦	٤	أحيانا
١٤	أشعر بأنه ليس لدي ضغوط كبيرة في إدارة العمل المدرسي	٣,٠٣	١,٠٤	٥	أحيانا
المعدل الكلي للمبدأ الثاني: إدارة الوقت		**٣,٨٩١٩**	**٠,٣١٦٩**	**–**	**غالبا**

بالنظر إلي الجدول رقم (١٤) تتضح رؤية المديرات بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة حول المبدأ الثاني من مبادئ إدارة الذات وهو إدارة الوقت حيث يعملن على إجادة مبادئ إدارة الوقت بدرجة مرتفعة فهن يصلن إلي العمل والاجتماعات في الوقت المحدد وغالبا ما تبدأ المديرة مهامها وتنهيها في الوقت المحدد لها، وتتعامل بفاعلية مع الزائرات اللاتي يتسببن في ضياع الوقت، كما تقوم المديرة بتفويض بعض الأعمال إلى الإداريات بدرجة أحيانا،

كذلك شعور المديرة بوجود ضغوط كبيرة في العمل المدرسي. فقد حصلت العبارة (١٢) على أعلى متوسط و (٤,٧٨) وبدرجة دائما والمعنية بوصول المديرة إلى العمل والاجتماعات في الوقت المحدد. بينما حصلت العبارة (١٤) على أقل متوسط (٣,٠٣) والمعنية بشعور المديرة بأنه ليس لديها ضغوط كبيرة في إدارة العمل المدرسي. وكان المعدل الكلي للمبدأ الثاني وهو إدارة الوقت (٣,٨٩١٩) وبدرجة غالبا.

كما تضمن الجدول (١٣)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويات دائما للعبارة (١٢) وغالبا للعبارتين (١٠)و (١١) وأحيانا للعبارتين (١٣)و(١٤)ومع ذلك كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ إدارة الوقت في عملهن المدرسي بدرجة غالبا. وهذا ما أشارت إليه دراسة(الغامدي، ١٤٠هــ)، ودراسة المنيع(١٩٨٢م).

جدول رقم (١٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة حول المبدأ الثالث من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ القدوة وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٨	أحاول قضاء حاجات الأخريات قدر الإمكان	٤,٧٣	٠,٤٥	١	دائما
١٦	أشجع الأخريات على المعاملة الحسنة من خلال معاملتي الحسنة معهن	٤,٧٠	٠,٥٧	٢	دائما
١٧	أحسن أخلاقي واحتفظ بالابتسامة والبشاشة	٤,٦٨	٠,٥٣	٣	غالبا
١٥	أبحث عن قدوة حسنة أحاكيها في بعض جوانب حياتي	٣,٥٤	١,٣٢	٤	غالبا
	المعدل الكلي للمبدأ الثالث:القدوة	**٤,٤١٢٢**	**٠,٥٢١١**	**-**	**غالبا**

من خلال الجدول رقم (١٥) تتضح وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة حول مبدأ القدوة حيث تظهر رغبتهن في أن يكن قدوة في أنفسهن لكل من العاملات معهن وللطالبات مع بحثهن عن قدوة حسنة أخرى تحكيها في بعض جوانب الحياة، فمديرة المدرسة تحاول قدر الإمكان قضاء حاجات الأخريات بل وتشجيعهن على المعاملة الحسنة من خلال

معاملتها الحسنة معهن،أما محاولة المديرة الاحتفاظ بالابتسامة والبشاشة وبحثها عن قدوة حسنة تحاكيها فكان بدرجة غالبا وقد يعود ذلك إلي كثرة أعمال المديرة اليومية وضغوط العمل. وقد حصلت العبارة (١٨) على أعلى متوسط (٤,٧٣) وبدرجة دائما، والمعنية محاولة المديرة قضاء حاجات الأخريات قدر الإمكان. وحصلت العبارة (١٥) على أقل متوسط و (٣,٥٤) وبدرجة غالبا وهي معنية ببحث المديرة عن قدوة حسنة تحاكيها في بعض جوانب حياتها.وكان المعدل العام للمبدأ الثالث: القدوة هو (٤,٤١٢٢) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (١٤)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويين دائما للعبارتين (١٨)(١٦) وغالبا للعبارتين (١٥) (١٧) إلا أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ القدوة كان بدرجة غالبا.

جدول رقم (١٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة حول المبدأ الرابع من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ الثقة بالنفس وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٥	أتكلم بطلاقة عند التحدث مع الأخريات	٤,٥٧	٠,٦٥	١	دائما
٢٣	أمتلك القدرة الكافية للدفاع عن حقوقي	٤,٤٣	٠,٦٥	٢	غالبا
٢٢	أواجه المواقف الطارئة بثبات دون انفعال	٤,٤٢	٠,٥٨	٣	غالبا
٢٤	أستطيع بناء علاقاتي الاجتماعية بكل سهولة	٤,٣٥	٠,٥٩	٤	غالبا
٢١	أعتمد على نفسي في حل مشكلاتي	٤,٣٠	٠,٦٦	٥	غالبا
١٩	لدي القدرة على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما	٤,٢٧	٠,٥٦	٦	غالبا
٢٠	أتصرف بحرية تامة في مختلف المواقف	٣,٩٥	١,٠٣	٧	غالبا
المعدل الكلي للمبدأ الرابع:الثقة بالنفس		**٤,٣١٠٨**	**٠,٤٣٣٦**	–	**غالبا**

من خلال جدول رقم (١٦) تتضح وجهة نظر المديرات حول المبدأ الرابع من مبادئ إدارة الذات وهو الثقة بالنفس حيث كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لهذا المبدأ ولما ذكر حوله عالية حيث أن قدرة المديرة على التحدث بطلاقة عند التحدث مع العاملات

والطالبات عالية جدا وبدرجة غالبا لامتلاك المديرة القدرة الكافية للدفاع عن الحقوق، ومواجهة مختلف المواقف بثبات ودون انفعال، والقدرة على بناء العلاقات الاجتماعية، والاعتماد على النفس في حل المشكلات، والقدرة على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما والتصرف بحرية في مختلف المواقف فقد مثلت العبارة (٢٥) والمعنية بقدرة المديرة على التحدث بطلاقة مع الأخريات أعلى متوسط بين الفقرات وكانت نسبتها(٤,٥٧) وبدرجة دائما. أما العبارة (٢٠) فقد حصلت على أقل متوسط(٣,٩٥)وهي معنية بتصرف المديرة بحرية تامة في مختلف المواقف.وكان المتوسط العام للمبدأ الثقة بالنفس هو (٤,٣١٠٨) وبدرجة غالباً. كما تضمن الجدول (١٥)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويات دائما للفقرة(١٠) وهي وغالبا لبقية العبارات، ومع ذلك كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ الثقة بالنفس بدرجة غالبا.

جدول رقم (١٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة حول المبدأ الخامس من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ التفكير الإبداعي وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٧	اتصف بالمرونة الذاتية وأهيئ نفسي لأي نقد	٤,٥١	٠,٦١	١	دائما
٣١	أضع لمساتي على الحلول الجاهزة والمتوافقة مع الأنظمة	٤,٣٥	٠,٧٢	٢	غالبا
٢٨	أمتلك القدرة على التحليل والاستدلال	٤,٣٢	٠,٥٨	٣	غالبا
٢٦	أتعرف على قدرات الأخريات الإبداعية	٤,٣٠	٠,٥٧	٤	غالبا
٣٠	أبحث عن الأفكار الجديدة في غير مراجعها التقليدية	٤,٢٢	٠,٨٥	٥	غالبا
٢٩	أجد في نفسي ميلا لإيجاد أكثر من حل للمشكلةالواحدة	٤,٠٣	٠,٧٦	٦	غالبا
	المعدل الكلي للمبدأ الخامس: التفكير الإبداعي	**٤,٢٨٨٣**	**٠,٤٩٣٢**	—	**غالبا**

بالنظر إلى الجدول رقم (١٧) تتضح وجهة نظر مجموعة المديرات حول المبدأ الخامس من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ التفكير الإبداعي حيث أنهن يمارسن مهارات التفكير الإبداعي بدرجات عالية فقد حصلت العبارة (٢٧) على أعلى متوسط وهي معنية باتصاف المديرة بالمرونة الذاتية وأنها مهيأة لأي نقد وكانت النسبة (٤,٥١)وبدرجة دائما .

وحصلت العبارة(٢٩)والمعنية بقدرة المديرة على إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة على أقل متوسط (٤,٠٣). وكان المعدل العام للتفكير الإبداعي (٤,٢٨٨٣) وبدرجة غالباً.

كما تضمن الجدول (١٦)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويات دائما للعبارة (٢٧)وهي (اتصف بالمرونة الذاتية وأهيئ نفسي لأي نقد) وغالبا لبقية العبارات، ومع ذلك كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ التفكير الإبداعي غالبا. كما أكدت دراسة عسيري، (١٤٢٠هـ) أن درجة الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة كانت بمتوسط (٢,٥٧) أي (٦٤,٢٥) من درجات الإبداع. ومن نتائج دراسته أيضا أن المديرين يتمايزون عن المديرات وكان التمايز لصالح المديرات.

جدول رقم (١٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول المبدأ السادس من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ التوازن هي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٤	أشارك الأخريات في أنشطتهن الاجتماعية المختلفة	٤,٢٤	٠,٨٩	١	غالبا
٣٣	أراعي الموازنة بين واجباتي الأسرية و متطلبات عملي	٤,٠٨	٠,٩٢	٢	غالبا
٣٢	أنجز كل أعمالي داخل المدرسة فقط	٣,٢٢	٠,٩٢	٣	أحيانا
	المعدل الكلي للمبدأ السادس:التوازن	**٣,٨٤٦**	**٠,٧٣٩٥**	**-**	**غالبا**

بالنظر إلي الجدول رقم (١٨)تظهر وجهة نظر المديرات حول المبدأ السادس من مبادئ إدارة الذات إلا وهو مبدأ التوازن حيث تراعي مديرة المدرسة الموازنة بين متطلبات العمل

المدرسي ومتطلبات العائلة بدرجات متفاوتة بين المستويين غالبا وأحيانا. فقد حصلت العبارة رقم (٣٤) على أعلى متوسط (٤,٢٤) وبدرجة غالبا والمعنية بمشاركة المديرة للأخريات في أنشطتهن الاجتماعية المختلفة أما العبارة (٣٢) فقد حصلت على أدنى متوسط (٣,٢٢)وبدرجة أحيانا والمعنية بإنجاز المديرة كل أعمالها داخل المدرسة. وكان المتوسط العام لمبدأ السادس وهو مبدأ التوازن (٣,٨٤٦٨) وبدرجة غالباً. كما تضمن الجدول (١٧)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويات غالبا للعبارتين(٣٤)(٣٣)، وأحيانا للعبارة(٣٢) ومع ذلك كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ التوازن بدرجة غالبا.ويرى مختار (١٩٩٧م) " أن المرأة العاملة ذات المستوى التعليمي المرتفع أكثر قدرة على تحمل الأدوار المجهدة مثل العمل داخل المترل وخارجه، وذلك لأنها أكثر وعيا بنوعية هذه الأدوار وأهميتها مما يساعد على إيجاد حالة من الاستقرار الأسري" ص٢٢١.

جدول رقم (١٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة حول المبدأ السابع من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ الاتصال هي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٧	أصغي باهتمام وأتفهم ما تريد المتحدثة	٤,٧٠	٠,٥٢	١	دائما
٣٩	أحتفظ بهدوء أعصابي في وجه المتحدثة عندما أكون غاضبة	٤,٦٨	٠,٤٧	٢	دائما
٣٥	رسالتي التي أرغب في إيصالها للأخريات دقيقة وواضحة	٤,٦٨	٠,٦٣	٣	دائما
٣٨	أراعي المستويات المختلفة للأخريات عند الحديث	٤,٥٧	٠,٥٠	٤	دائما
٣٦	توقف بين الحين والآخر لإعطاء الأخريات فرصة للحديث	٤,٥١	٠,٦١	٥	دائما
	المعدل الكلي للمبدأ السابع: الاتصال	**٤,٦٢٧**	**٠,٣٧٤٦**	**–**	**دائما**

بالنظر إلى الجدول رقم (١٩) فإنه يوضح وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية حول المبدأ السابع من مبادئ إدارة الذات وهو الاتصال حيث يُظهر مدى قدرة المديرات على الاتصال والتفاعل مع الأخريات بدرجة عالية جدا، فالمديرة تصغي باهتمام لما تريده المتحدثة، وتحتفظ بهدوء الأعصاب في حالة الغضب، ورسالتها واضحة ودقيقة مراعية مستويات الأخريات

المختلفة، تعطي الأخريات فرصة للحديث.فقد حصلت العبارة (٣٧) المعينة بمهارة المديرة وقدرتها على إيصال رسالتها للأخريات بدقة ووضوح على أعلى متوسط (٤,٧٠) وبدرجة دائما. أما العبارة(٣٦) فقد حصلت على أقل متوسط(٤,٥١) وبدرجة دائما. وكان المتوسط العام للمبدأ الاتصال هو (٤,٦٢٧٠) ودرجة دائما.وهو أعلى المتوسط بين متوسطات مبادئ إدارة الذات. كما تضمن الجدول (١٨)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى قوة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ الاتصال في عملهن حيث حصلت جميع العبارات على مستوى دائما. وهذا بخلاف ما توصل إليه الأحمدي،(٠٤-١٤٠٥هـ) في دراسته من أن هناك مشكلات مختلفة تحد من فاعلية الاتصال ونجاحه لدى مدير المدرسة منها المشكلات اللغوية و التنظيمية والمشكلات النفسية وأخرى تتعلق بالبعد المكاني وحجم المدرسة والفروق الفردية بين المعلمين.

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة حول المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ التعلم الذاتي و هي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤٠	أحاول تنمية وتطوير ذاتي لزيادة معلوماتي	٤,٥٤	٠,٥٦	١	دائما
٤١	استخدم الوسائل والأجهزة الحديثة في عملي	٤,٤١	٠,٧١	٢	غالبا
٤٢	أحضر ندوات و دورات تدريبية بين الحين والآخر	٣,٥٤	١,١٤	٣	غالبا
٤٣	أخصص وقت للقراءة في مختلف المعارف بشكل منتظم	٣,٤١	٠,٨٠	٤	أحيانا
٤٤	أزور المعارض التي تثري معارفي ومعلوماتي	٣,١٤	١,٠٣	٥	أحيانا
	المعدل العام لمبدأ الثامن: وهو مبدأ التعلم الذاتي	**٣,٨٠٥٤**	**٠,٦٠٠٩**	–	غالبا

يوضح الجدول (٢٠) أن مديرة المدرسة الثانوية تقوم بتطوير ذاتها من خلال إجادتها لمهارات التعلم الذاتي الذي هو المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات بدرجة عالية فهي تحاول تنمية وتطوير ذاتها لزيادة معلوماتها ولحسن إدارة ذاتها فقد حصلت العبارة (٤٠) المعنية بذلك على أعلى متوسط وهو (٤,٥٤) وبدرجة دائما، وغالبا لا تستخدم المديرة الوسائل والأجهزة الحديثة في العمل وهذا قد لأن بعض المدارس ليست مجهزة بالوسائل والأجهزة

الحديثة أو لأن المديرة لا تجيد استخدامها فهي بحاجة إلى تدريب على هذه الأجهزة.وكذلك حضور الندوات أو الدورات التدريبية، كما أن المديرة لا تخصص وقت منظم للقراءة الحرة وزيارتها للمعارض التي تثري المعارف والمعلومات قليلة فقد حصلت العبارة (٤٤) على أقل معدل (٣,١٤).وهي معنية بزيارة المعارض. وكان المتوسط العام للمبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات هو (٣,٨٠٥٤) وبدرجة غالباً. كما تضمن الجدول (١٩)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويات دائما للعبارة(٤٠) وغالبا للعبارتين (٤١)(٤٢) وأحيانا للعبارتين (٣٤)(٤٤) وبصفة عامة كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ التعلم الذاتي غالبا. وهذا ما أكده الشهري(١٤٢٢هـ) في دراسته حيث ظهر أن مدير المدرسة الثانوية لديه حرص على تنمية قدراته ومهاراته بدرجة عالية قدرها (٨٩,٢%).

جدول رقم (٢١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة لمدى حول المبدأ التاسع من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية و هي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤٦	أقوم بتوجيه المعلمات والطالبات وإرشادهن	٤,٧٨	٠,٤٢	١	دائما
٤٥	أركز على النظام والتنظيم داخل المدرسة	٤,٧٦	٠,٤٣	٢	دائما
٥٠	أوفر المال واستثمره في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة	٤,٥٩	٠,٥٠	٣	دائما
٥١	أشجع الطالبات على الابتكار والاستفادة العلمية من المواد الدراسية	٤,٥٤	٠,٦٥	٤	دائما
٤٩	أهتم بقضايا أمتي وشؤون مجتمعي	٤,٢٢	٠,٨٢	٥	غالبا
٤٨	أحرص على تنمية القدرات الفنية و الجمالية لدى الطالبات	٤,٠٨	٠,٨٣	٦	غالبا
٤٧	أتابع الأحداث السياسية المعاصرة	٣,٩٢	٠,٨٠	٧	غالبا
	المعدل الكلي للمبدأ التاسع : القيم الشخصية والتنظيمية	**٤,٤١٣١**	**٠,٤١٠٧**	**–**	**غالبا**

من خلال جدول رقم (٢١) تتضح وجهة نظر المديرات حول المبدأ التاسع من مبادئ إدارة الذات وهو القيم الشخصية والتنظيمية حيث تهتم مديرة المدرسة بإدارة العمل المدرسي وفق إطار قيمي صحيح فهي تقوم بتوجيه المعلمات والطالبات، وتركز على النظام داخل المدرسة، وتسعى لتطوير العمل التربوي وتشجع الطالبات على الابتكار والاستفادة العلمية من المواد الدراسية، وتحرص على تنمية القدرات الفنية والجمالية لديهن، كما إن المديرة تهتم بقضايا أمتها وشؤون مجتمعها وتتابع الأحداث السياسية المعاصرة. فقد حصلت العبارة(٤٦) المتعلقة بقيام المديرة بتوجيه المعلمات والطالبات على أعلى متوسط (٤,٧٨) وبدرجة دائما. بينما حصلت العبارة (٤٧) على أدنى متوسط وهي متعلقة بمتابعة المديرة للأحداث السياسية المعاصرة وهو(٣,٩٢). وبدرجة غالباً.وكان المعدل العام للمبدأ التاسع من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية(٤,٤١٣١) وبدرجة غالباً. كما تضمن الجدول (٢٠) ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويين دائما للعبارات (٤٦)و(٤٥) و(٥٠) و(٥١) وغالبا للعبارات (٤٩)و (٤٨) و(٤٧) ومع ذلك كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية غالبا. وهذا ما أشارت إليه دراسة العمري (١٤٢٠هـ)حيث أ ن مديري ومديرات المدارس المتوسطة و الثانوية يتمتعون بإطار قيمي جيد جامعا للقيم الست التي ذكرها في دراسته.

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات مجموعة المديرات بمدينة مكة المكرمة لمدى ممارستهن مبادئ إدارة الذات و هي مرتبة تنازليا:

م	المبـــدأ	معدلات مبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المديرات			
		المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب المبدأ	درجة الممارسة
٧	المبدأ السابع: الاتصال	٤,٦٣	٠,٣٧	١	دائما
١	المبدأ الأول : التخطيط	٤,٥١	٠,٣١	٢	دائما
٩	المبدأ التاسع: القيم الشخصية و التنظيمية	٤,٤١	٠,٤١	٣	غالبا
٣	المبدأ الثالث: القدوة	٤,٤١	٠,٥٢	٤	غالبا
٤	المبدأ الرابع: الثقة بالنفس	٤,٣١	٠,٤٣	٥	غالبا
٥	المبدأ الخامس: التفكير الإبداعي	٤,٢٨	٠,٤٩	٦	غالبا
٢	المبدأ الثاني: إدارة الوقت	٣,٨٩	٠,٤٢	٧	غالبا
٦	المبدأ السادس: التوازن	٣,٨٤	٠,٧٤	٨	غالبا
٨	المبدأ الثامن: التعلم الذاتي	٣,٨١	٠,٦٠	٩	غالبا
	المعدل العام الكلي لمبادئ إدارة الذات	٤,٢٨	٠,٣١	–	غالبا

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٢) تتضح وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارستهن لمبادئ إدارة الذات حيث أنهن يجدن مهارات الاتصال والتعامل مع الأخريات بدرجة عالية حيث حصل هذا المبدأ وهو المبدأ السابع من مبادئ إدارة على أعلى متوسط فقد حصل على (٤,٦٣) بدرجة دائما .بينما حصل المبدأ الثامن وهو التعلم الذاتي على أدنى متوسط بين متوسطات المبادئ (٣,٨١).وكان المتوسط العام الكلي لمبادئ إدارة الذات(٤,٢٧) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (٢١) ترتيب المبادئ حسب ممارسة مديرات المدارس الثانوية لها وهي على النحو التالي : الأول مبدأ الاتصال بمتوسط قدره (٤,٦٢) ودرجة دائما، والثاني مبدأ التخطيط بمتوسط (٤,٥١) ودرجة دائما، والثالث مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية بمتوسط (٤,٤١) ودرجة غالبا، والرابع مبدأ القدوة بمتوسط

(٤,٤١) ودرجة غالبا، والخامس مبدأ الثقة بالنفس بمتوسط (٤,٣١) ودرجة غالبا، والسادس مبدأ التفكير الإبداعي بمتوسط (٤,٢٨) ودرجة غالبا، والسابع مبدأ إدارة الوقت بمتوسط (٣,٨٩) ودرجة غالبا، والثامن مبدأ التوازن بمتوسط (٣,٨٤) ودرجة غالبا، التاسع مبدأ التعلم الذاتي بمتوسط (٣,٨٠) ودرجة غالبا.وهذا ما أكدته دراسة الشهري(١٤٢٢هـ)، ودراسة القرشي (١٤٠٩هـ).

إجابة السؤال الثالث:

ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المعلمات؟

جدول رقم (٢٣)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات.المبدأ الأول التخطيط. وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤	تعطي أولوية كبرى للمهام التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها	٤,٢٨	٠,٨٨	١	غالبا
١	تحدد المديرة أهدافها بدقة ووضوح	٤,٢٧	٠,٧٣	٢	غالبا
٩	تعمل المديرة وفق مبدأ الأهم قبل المهم	٤,٢٥	٠,٨٨	٣	غالبا
٢	تراجع المديرة أهدافها بصفة مستمرة	٤,٢٢	٠,٨١	٤	غالبا
٨	تشعر المديرة بأنها تدرك أولوياتها وقادرة على ترتيبها	٤,٢٢	٠,٨١	٥	غالبا
٣	تضع أهدافها بطريقة واقعية ومتوازنة ضمن أهداف الإدارة المدرسية	٤,١٠	٠,٨٧	٦	غالبا
٦	تعد المديرة قائمة عمل يومية وترتبها حسب أهميتها	٤,٠٩	٩٥.	٧	غالبا
٥	تحدد المديرة وقتا للتخطيط والتفكير في عملها يوميا	٤,٠٧	٠,٨٩	٨	غالبا
٧	تخصص بجدول مهامها وقتا مفتوحا لكي تكون مستعدة للأزمات	٣,٨٢	١,١٠	٩	غالبا
	المعدل الكلي للمبدأ الأول : التخطيط	**٤,١٤**	**٠,٦٣**	**-**	**غالبا**

من خلال الجدول رقم (٢٣) تظهر وجهة نظر المعلمات حول ممارسة المديرات لمبدأ التخطيط وهو المبدأ الأول من مبادئ إدارة الذات فالمعلمات يرين أن المديرات يقمن

بمهارات التخطيط بدرجة غالبا حيث حصلت العبارة (٤) على أعلى متوسط (٤,٢٨) بدرجة غالبا المعنية بإعطاء المديرة أولوية كبرى للمهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف .بينما حصلت العبارة رقم (٧) المتعلقة بتخصيص المديرة وقتا للتخطيط في جدول أعمالها على أدنى متوسط (٣,٨٢) وكان المتوسط العام لمبدأ التخطيط هو (٤,١٤٨٤) بدرجة غالبا.
كما تضمن الجدول (٢٢)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر حصول جميع العبارات مستوى غالبا.

جدول رقم (٢٤)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات.المبدأ الثاني: إدارة الوقت. وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٢	تصل إلى العمل والاجتماعات في الوقت المحدد	٤,٥٦	٠,٦٦	١	دائما
١٠	تبدأ مهامها وتنهيها في الوقت المحدد لذلك	٤,١٠	٠,٨٧	٢	غالبا
١١	تتعامل المديرة بفاعلية مع الزائرات اللاتي يضيعن الوقت	٣,٩٤	١,١١	٣	غالبا
١٣	تقوم بتفويض بعض الأعمال إلى الأخريات	٣,٥٤	١,٠٤	٤	غالبا
١٤	تشعر المديرة بأنه ليس لديها ضغوط كبيرة في إدارة العمل المدرسي	٣,٣٥	١,٠٦	٥	أحيانا
	المعدل الكلي للمبدأ الثاني :إدارة الوقت	**٣,٨٩**	**٠,٥٥**	**–**	**غالبا**

من خلال الجدول رقم (٢٤) يمكن القول بأن مديرة المدرسة الثانوية تستطيع إدارة وقتها بدرجة عالية وهذا يظهر من خلال وجهة نظر المعلمات حيث حصلت العبارة رقم (١٢) المتعلقة بوصول المديرة إلى العمل والاجتماعات على أعلى متوسط (٤,٥٦) وبدرجة دائما. بينما حصلت العبارة (١٤) والمتعلقة بشعور المديرة بأنه ليس لديها ضغوط في إدارة العمل المدرسي على أقل متوسط (٣,٣٥) وكان المتوسط العام للمبدأ الثاني وهو إدارة

الوقت (٣,٨٩٧) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (٢٣)ترتيب العبارات على حسب متوسطاها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويات دائما للعبارة(١٢) وغالبا للعبارتين (١٠)(١١) وأحيانا للعبارة (١٤) وبصفة عامة كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ إدارة الوقت غالبا.

جدول رقم (٢٥)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات،المبدأ الثالث: القدوة، وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١٦	تشجع الأخريات على المعاملة الحسنة من خلال معاملتها الحسنة معهن	٤,٢٨	٠,٩٧	١	غالبا
١٧	تحسن أخلاقها وتحتفظ بالابتسامة والبشاشة دائما	٤,١٨	٠,٩٨	٢	غالبا
١٨	تحاول المديرة قضاء حاجات الأخريات قدر الإمكان	٤,١٢	٠,٩٣	٣	غالبا
١٥	تبحث المديرة عن قدوة حسنة تحاكيها في بعض جوانب حياتها	٣,٦٤	١,١٢	٤	غالبا
	المعدل العام للمبدأ الثالث : القدوة	٤,٠٥	٠,٧٤	–	غالبا

بالنظر إلى جدول رقم (٢٥) تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ القدوة وهو المبدأ الثالث من مبادئ إدارة الذات فهي ترى أن المديرة تهتم باختيار القدوة المناسبة لها بل إنها تحاول أن تكون هي قدوة بنفسها للمعلمات والطالبات حيث حصلت العبارة (١٦) على أعلى متوسط والمعنية بتشجيع المديرة للأخريات على المعاملة الحسنة من خلال تعاملها الحسن معهن و (٤,٢٨)وبدرجة غالبا. بينما حصلت العبارة (١٥) على أقل متوسط (٣,٦٤) والمعنية ببحث المديرة عن قدوة حسنة وبدرجة أحيانا.وكان المتوسط العام للمبدأ الثالث من مبادئ إدارة الذات وهو القدوة (٤,٠٥٥)

وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (٢٤)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر حصول جميع العبارات مستوى غالبا.

جدول رقم ٢٦)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات، المبدأ الرابع: الثقة بالنفس، وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢٥	تتكلم المديرة بطلاقة عند التحدث مع الأخريات	٤,٤٧	٠,٧٩	١	غالبا
٢٣	تمتلك المديرة القدرة الكافية للدفاع عن حقوقها	٤,٣٩	٠,٧٧	٢	غالبا
١٩	لدي المديرة القدرة على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما	٤,٢٨	٠,٩١	٣	غالبا
٢٢	تستطيع المديرة بناء علاقاتها الاجتماعية بكل سهولة	٤,١٣	٠,٨٧	٤	غالبا
٢١	تعتمد المديرة على نفسها في حل مشكلاتها	٤,٠٩	٠,٧٥	٥	غالبا
٢٠	تتصرف المديرة بحرية تامة في مختلف المواقف	٤,٠٧	٠,٩٢	٦	غالبا
٢٤	تواجه المديرة المواقف الطارئة بثبات دون انفعال	٣,٩٩	٠,٩٥	٧	غالبا
	المعدل العام للمبدأ الرابع : الثقة بالنفس	**٤,٢٠**	**٠,٥٦**	**–**	**غالبا**

بالنظر إلى الجدول رقم (٢٦) تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية للمبدأ الرابع وهو الثقة بالنفس فإنها تثق بنفسها بدرجة عالية حيث حصلت العبارة (٢٥) على أعلى متوسط (٤,٤٧) والمتعلقة بقدرة المديرة على التحدث بطلاقة مع الأخريات وبدرجة غالبا. وحصلت العبارة (٢٤) على أقل متوسط (٣,٩٩)وبدرجة غالبا وهي معنية بقدرة المديرة على مواجهة المواقف الطارئة بثبات ودون انفعال. وكان المتوسط العام للمبدأ الرابع وهو الثقة بالنفس (٤,٢٠) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول

(٢٥) على ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر حصول جميع العبارات مستوى غالبا.

جدول رقم (٢٧)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الذات، المبدأ الخامس: التفكير الإبداعي وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣١	تضع لمساتها على الحلول الجاهزة والمتوافقة مع الأنظمة	٤,٠٢	٠,٩١	١	غالبا
٢٩	تجد المديرة في نفسها ميلا لإيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	٣,٩٦	٠,٩٥	٢	غالبا
٢٨	تمتلك المديرة القدرة على التحليل والاستدلال	٣,٩٤	٠,٩٣	٣	غالبا
٢٦	تعرف المديرة قدرات الأخريات الإبداعية	٣,٨٨	٠,٩٧	٤	غالبا
٣٠	تبحث المديرة عن الأفكار الجديدة في غير مراجعها التقليدية	٣,٧٨	١,٠٢	٥	غالبا
٢٧	تتصف المديرة بالمرونة الذاتية وتهيىء نفسها لأي نقد	٣,٧٨	١,١٦	٦	غالبا
	المعدل الكلي للمبدأ الخامس: التفكير الإبداعي	**٣,٨٩**	**٠,٧٤**	**-**	**غالبا**

من خلال الجدول رقم(٢٧) تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ التفكير الإبداعي وهو المبدأ الخامس من مبادئ إدارة الذات حيث يرين أن المديرة تمارس مهارات التفكير الإبداعي بدرجة عالية حيث حصلت العبارة رقم (٣١) المعنية بوضع المديرة لمساتها الإبداعية على الحلول الجاهزة على أعلى متوسط (٤,٠٢) وبدرجة غالبا بينما حصلت العبارة (٢٧) على أقل متوسط (٣,٧٨) وبدرجة غالبا. وكان المتوسط العام للمبدأ التفكير الإبداعي (٣,٨٩٤٧) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (٢٦) ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر حصول جميع العبارات مستوى غالبا.

جدول رقم (٢٨)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الذات، المبدأ السادس: التوازن، وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٣	تراعي الموازنة بين واجباتها الأسرية و متطلبات عملها	٤,٣٢	٠,٧٧	١	غالبا
٣٢	تنجز كل أعمالها داخل المدرسة فقط	٣,٨٦	٠,٩٧	٢	غالبا
٣٤	تشارك المديرة الأخريات في أنشطتهن الاجتماعية المختلفة	٣,٨٤	١,٠٠٤	٣	غالبا
	المعدل العام للمبدأ السادس: التوازن	**٤,٠٠**	**٠,٦٤**	**-**	**غالبا**

بالنظر إلي الجدول رقم ٢٨) تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة. الثانوية بمكة المكرمة لمبدأ التوازن حيث أنها تراعي الموازنة بين متطلبات العمل المدرسي ومتطلبات الأسرة فقد حصلت العبارة (٣٣) على أعلى متوسط (٤,٣٢) وهي (تراعي المديرة الموازنة بين واجباتها الأسرية و متطلبات عملها) وبدرجة غالبا.بينما حصلت العبارة (٣٢) على أدنى متوسط(٣,٨٤) وهي معنية بمشاركة المديرة الأخريات في الأنشطة الاجتماعية. وبدرجة غالبا. وأما المتوسط العام للمبدأ السادس من مبادئ إدارة الذات وهو التوازن فقد كان بدرجة غالبا وبنسبة(٤,٠٠٦٥)كما تضمن الجدول (٢٧)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر حصول جميع العبارات مستوى غالبا.

جدول رقم (٢٩)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات، المبدأ السابع: الاتصال، وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٣٧	رسالة المديرة التي ترغب في إيصالها للأخريات واضحة	٤,٢١	٠,٨٣	١	غالبا
٣٥	تصغي المديرة باهتمام وتتفهم ما تريد المتحدثة	٤,٢١	٠,٩٦	٢	غالبا
٣٩	تتوقف المديرة بين الحين والآخر لإعطاء الأخريات فرصة للحديث	٤,١١	٠,٩٦	٣	غالبا
٣٨	تراعي المستويات المختلفة للأخريات عند الحديث	٤,٠٧	٠,٩٦	٤	غالبا
٣٦	تحتفظ بهدوء أعصابها في وجه المتحدثة عندما تكون غاضبة	٣,٧٢	١,١٤	٥	غالبا
المعدل الكلي للمبدأ السابع : الاتصال		٤,٠٦	٠,٧٧	-	غالبا

بالنظر إلي الجدول رقم (٢٩) تتضح رؤية المعلمات حول ممارسة مديرة الثانوية لمبدأ الاتصال وهو المبدأ السابع من مبادئ إدارة الذات فالمديرة تراعي مهارات الاتصال مع الأخريات بدرجة عالية حيث حصلت العبارة (٣٧) وهي معنية بقدرة المديرة على إيصال رسالتها إلى الأخريات بكل دقة ووضوح على أعلى متوسط و (٤,٢١) وبدرجة غالبا .وأما العبارة (٣٦) والمعنية باحتفاظ المديرة بهدوء أعصابها في وجه المتحدثة عندما تكون غاضبة فقد حصلت على أقل متوسط و(٣,٧٢) وبدرجة غالبا.بينما كان المتوسط العام لمبدأ الاتصال من وجهة نظر المعلمات فهو(٤,٠٦٦٤) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (٢٨)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر حصول جميع العبارات مستوى غالبا.

جدول رقم (٣٠)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات، المبدأ الثامن: التعلم الذاتي، وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤٠	تحاول المديرة تنمية وتطوير ذاتها لزيادة معلوماتها	٤,١٧	٠,٨٥	١	غالبا
٤٢	تحضر المديرة ندوات ودورات تدريبية بين الحين والآخر	٣,٨٢	١,١٣	٢	غالبا
٤١	تستخدم المديرة الوسائل والأجهزة الحديثة في عملها	٣,٧٠	١,١٦	٣	غالبا
٤٤	تزور المديرة المعارض التي تثري معارفها ومعلوماتها	٣,٥٧	١,١٢	٤	غالبا
٤٣	تخصص وقت للقراءة في مختلف المعارف بشكل منتظم	٣,٥٥	١,١٠	٥	غالبا
	المعدل الكلي لمبدأ الثامن : التعلم الذاتي	٣,٧٦	٠,٨٣	-	غالبا

من خلال الجدول رقم (٣٠) تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ التعليم الذاتي بدرجة غالبا.فالمديرة تحاول أن تنمي وتطور ذاتها وزيادة معلوماتها فقد حصلت العبارة (٤٠) على أعلى متوسط و (٤,١٧) وهي متعلقة بمحاولة المديرة تنمية وتطوير ذاتها لزيادة معلوماتها. وحصلت العبارة (٤٣) على أدنى متوسط (٣,٥٥) وبدرجة غالبا وهي معنية بتخصيص المديرة وقتا للقراءة في مختلف المعارف. وكان المتوسط العام لمبدأ التعلم الذاتي وهو المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات بدرجة غالبا وبنسبة (٣,٥٥).كما تضمن الجدول (٢٩)ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر حصول جميع العبارات مستوى غالبا.

جدول رقم (٣١)

التوزيع التكراري لرؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات، المبدأ التاسع: مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية، وهي مرتبة تنازليا:

م	العبـــــارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤٦	تقوم بتوجيه المعلمات والطالبات وإرشادهن	٤,٥٠	٠,٧٨	١	دائما
٤٥	تركز المديرة على النظام والتنظيم داخل المدرسة	٤,٤٩	٠,٤٨	٢	غالبا
٥١	تشجع المديرة الطالبات على الابتكار والاستفادة العلمية من المواد الدراسية	٣,٩٨	١,٠٣	٣	غالبا
٤٩	هتم المديرة بقضايا أمتها وشؤون مجتمعها	٣,٩٨	٠,٩٢	٤	غالبا
٤٧	تتابع المديرة الأحداث السياسية المعاصرة	٣,٩٥	٠,٩٥	٥	غالبا
٥٠	توفر المديرة المال وتستثمره في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة	٣,٨٣	١,١٨	٦	غالبا
٤٨	تحرص المديرة على تنمية القدرات الفنية و الجمالية لدى الطالبات	٣,٧٩	١,٠٤	٧	غالبا
المعدل الكلي للمبدأ التاسع: القيم الشخصية والتنظيمية		٤,٠٧	٠,٧١	-	غالبا

بالنظر إلى جدول رقم (٣١) تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ القيم الشخصية والتنظيمية فالمعلمات يرين أن المديرة تمارس مبادئ إدارة الذات في ظل نظام قيمي عالي حيث تتفاوت استجابات المعلمات على الفقرات الخاصة بمبدأ القيم ما بين دائما وغالبا. فقد حصلت العبارة (٤٦) المعنية بقيام المديرة بعملية توجيه وإرشاد المعلمات والطالبات على أعلى متوسط (٤,٥٠) وبدرجة دائما. بينما حصلت العبارة (٤٨)على أقل متوسط(٣,٧٩)وبدرجة غالبا وهي معنية بحرص المديرة على تنمية القدرات الفنية والجمالية لدى الطالبات، وكان المعدل العام للمبدأ التاسع القيم الشخصية والتنظيمية

(٤,٠٧٤٩) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (٣٠) على ترتيب العبارات على حسب متوسطاتها وأظهر مدى التفاوت في ترتيب العبارات بين المستويين دائما للعبارة(٤٦) وغالبا لبقية العبارات، وبصفة عامة كانت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لعبارات مبدأ التعلم الذاتي غالبا.

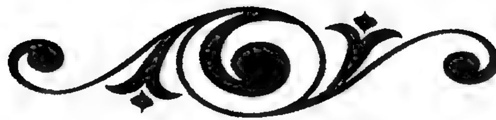
جدول رقم (٣٢)

لمعدلات رؤية مجموعة المعلمات لممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات، وهي مرتبة تنازليا:

م	المبدأ	معدلات مبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المعلمات			
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤	المبدأ الرابع:الثقة بالنفس	٤,٢٠	٠,٥٦	١	غالبا
١	المبدأ الأول : التخطيط	٤,١٥	٠,٦٣	٢	غالبا
٩	المبدأ التاسع: القيم الشخصية والتنظيمية	٤,٠٧	٠,٧١	٣	غالبا
٧	المبدأ السابع: الاتصال	٤,٠٦	٠,٧٧	٤	غالبا
٣	المبدأ الثالث:القدوة	٤,٠٥	٠,٧٤	٥	غالبا
٦	المبدأ السادس:التوازن	٤,٠٠	٠,٦٤	٦	غالبا
٢	المبدأ الثاني: إدارة الوقت	٣,٨٩	٠,٥٥	٧	غالبا
٥	المبدأ الخامس:التفكير الإبداعي	٣,٨٩	٠,٧٥	٨	غالبا
٨	المبدأ الثامن: التعلم الذاتي	٣,٧٦	٠,٨٣	٩	غالبا
المعدل العام الكلي لمبادئ إدارة الذات		٤,٠٢٩٤	٠,٥٤٤٢	-	غالبا

من خلال الجدول رقم (٣٢) تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات التسعة؛ فإن المعلمات يرين أن المديرات يمارسن مبادئ إدارة الذات بدرجة عالية بحيث تفاوتت استجاباتهن على الفقرات المخصصة بالمبادئ جميعها ما بين دائما إلى أحيانا، فقد حصل المبدأ الرابع وهو مبدأ الثقة

بالنفس على أعلى متوسط (٤,٢٠) وبدرجة غالبا. وأما مبدأ التعلم الذاتي وهو المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات فقد حصل على أقل متوسط (٣,٧٦) وبدرجة غالباً. أما المتوسط العام لممارسة المديرات لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المعلمات فهو (٤,٠٢) وبدرجة غالبا. كما تضمن الجدول (٣١)ترتيب لمبادئ إدارة الذات حسب رؤية المعلمات في ممارسة مديرات المدارس الثانوية لها وهي كالتالي: الأول مبدأ الثقة بالنفس بمتوسط (٤,٢٠) ودرجة غالبا، والثاني مبدأ التخطيط بمتوسط (٤,١٤) ودرجة غالبا، والثالث مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية بمتوسط (٤,٠٧) ودرجة غالبا، والرابع مبدأ الاتصال بمتوسط (٤,٠٦)،ودرجة غالبا والخامس مبدأ القدوة بمتوسط (٤,٠٥) ودرجة غالبا، السادس مبدأ التوازن بمتوسط (٤,٠٠)ودرجة غالبا، والسابع مبدأ إدارة الوقت بمتوسط (٣,٨٩) ودرجة غالبا، والثامن التفكير الإبداعي بمتوسط (٣,٨٩) ودرجة غالبا، والتاسع مبدأ التعلم الذاتي بمتوسط (٣,٧٦) ودرجة غالبا.



إجابة السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات وفق المتغيرات التالية: (سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية – المؤهل التعليمي- الحالة الاجتماعية)؟

جدول رقم (٣٣)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في معدلات ممارسة مجموعة مديرات المدارس الثانويـــة بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات حسب سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية:

معدلات مبادئ إدارة الذات	سنوات الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين: ف	اختبار ليفين لتجانس التباين: مستوى الدلالة		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية		متوسط الاختلاف
التخطيط	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٤,٤٤٩٥	٠,٣٣١٥	٠,٥٣٩	٠,٤٦٨	غير دالة	-١,٤٣٩	٠,١٥٩	غير دالة	-٠,١٥٠٥
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٤,٦٠٠٠	٠,٢٨١١							
إدارة الوقت	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٣,٨٦٣٦	٠,٣٧٢٣	٣,٦٢٢	٠,٠٦٥	غير دالة	-٠,٤٨١	٠,٦٣٤	غير دالة	-٠,٠٦٩٧
	١٠سنوات وأكثر	١٥	٣,٩٣٣٣	٠,٥١٠٨							
القدوة	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٤,٤٠٩١	٠,٤٦٦٤	٠,٤٣٢	٠,٥١٥	غير دالة	-٠,٠٤٣	٠,٩٦٦	غير دالة	-٠,٠٠٧٦
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٤,٤١٦٧	٠,٦٠٩٩							
الثقة بالنفس	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٤,٢٦٦٢	٠,٤٣٠٤	٠,١٣٥	٠,٧١٥	غير دالة	-٠,٧٨٦	٠,٤٣٧	غير دالة	-٠,١١٤٧
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٤,٣٨١٠	٠,٤٤٤٢							
التفكير الإبداعي	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٤,٢٤٢٤	٠,٤٥٠٥	١,١٩٩	٠,٢٨١	غير دالة	-٠,٦٨٠	٠,٥٠١	غير دالة	-٠,١١٣١
	١٠سنوات وأكثر	١٥	٤,٣٥٥٦	٠,٥٥٩٤							
التوازن	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٣,٨٩٣٩	٠,٧٤٤٥	٠,٠١٦	٠,٩٠١	غير دالة	٠,٤٦٤	٠,٦٤٦	غير دالة	٠,١١٦٢
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٣,٧٧٧٨	٠,٧٥٢٤							
الاتصال	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٤,٦٠٩١	٠,٤٠٧٠	٠,٦٤٢	٠,٤٢٩	غير دالة	-٠,٣٤٨	٠,٧٣٠	غير دالة	-٠,٠٤٤٢
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٤,٦٥٣٣	٠٣٣٣٥							
التعلم الذاتي	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٣,٦٩٠٩	٠,٥٧٨١	٠,١٤٠	٠,٧١١	غير دالة	-١,٤٢٤	٠,١٦٣	غير دالة	-٠,٢٨٢٤
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٣٩٧٣٣	٠,٦١٣٥							
القيم الشخصية والتنظيمية	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٤,٤٧٤٠	٠,٣٥٩٢	٢,٤٤٣	٠,١٢٧	غير دالة	١,٠٩٥	٠٢٨١	غير دالة	٠,١٥٠٢
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٤٣٢٣٨	٠,٤٧٥٢							
المعدل العام لإدارة الذات	أقل من ١٠ سنوات	٢٢	٤,٢٥١٣	٠,٢٨٣٥	٠,٤٧١	٠,٤٩٧	غير دالة	-٠,٦٥٢	٠,٥١٩	غير دالة	-٠,٠٦٧٦
	١٠سنوات فأكثر	١٥	٤,٣١٩٠	٠,٣٤٥٣							

- درجة الحرية لجميع قيم (ت) تساوي (٣٥)

من خلال الجدول (٣٣) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من ذوات الخبرة أقل من (١٠) سنوات وذوات الخبرة (١٠) سنوات فأكثر مما يعني أن اختلاف سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لمجتمع الدراسة لم يظهر اختلاف في وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية حول مبادئ إدارة الذات.

جدول رقم (٣٤)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في معدلات ممارسة مجموعة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات حسب المؤهل التعليمي:

معدلات مبادئ إدارة الذات	المؤهل التعليمي	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين			قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية		متوسط الاختلاف
					ف	مستوى الدلالة					
التخطيط	بكالوريوس	٣٢	٤,٥٠٠٠	٠,٣١٨٠	٠,٧٨	٠,٧٨٢	غير دالة	-٠,٥٠٥	٠,٦١٧	غير دالة	-٠,٠٧٧٨
	ماجستير	٥	٤,٥٧٧٨	٠,٣٣٧٠							
إدارة الوقت	بكالوريوس	٣٢	٣,٨٥٠٠	٠,٣٩٣٥	١,١٨٣	٠,٢٨٤	غير دالة	-١,٥٣٣	٠,١٣٤	غير دالة	-٠,٣١٠٠
	ماجستير	٥	٤,١٦٠٠	٠,٥٨٩٩							
القدوة	بكالوريوس	٣٢	٤,٤٣٧٥	٠,٤٥٧٩	٢,٢٣٦	٠,١٤٤	غير دالة	٠,٧٤٤	٠,٤٦٢	غير دالة	٠,١٨٧٥
	ماجستير	٥	٤,٢٥٠٠	٠,٨٨٣٩							
الثقة بالنفس	بكالوريوس	٣٢	٤,٣٣٩٣	٠,٤١١٧	١,١٠٩	٠,٣٠٠	غير دالة	٠,٩٤٠	٠,٣٥٣	غير دالة	٠,١٩٦٤
	ماجستير	٥	٤,١٤٢٩	٠,٥٨٠٣							
التفكير الإبداعي	بكالوريوس	٣٢	٤,٣٢٢٩	٠,٤٣٩٨	٤,٠١٣	٠,٠٥٣	غير دالة	١,٠٨٣	٠,٢٨٦	غير دالة	٠,٢٥٦٣
	ماجستير	٥	٤,٠٦٦٧	٠,٧٨٧٠							
التوازن	بكالوريوس	٣٢	٣,٨٩٥٨	٠,٧٢٥٦	٠,٠٢٥	٠,٨٧٤	غير دالة	١,٠٢٠	٠,٣١٥	غير دالة	٠,٣٦٢٥
	ماجستير	٥	٣,٥٣٣٣	٠,٨٣٦٧							
الاتصال	بكالوريوس	٣٢	٤,٦٤٣٨	٠,٣٨٦٠	٠,٥١٦	٠,٤٧٧	غير دالة	٠,٦٨٢	٠,٥٠٠	غير دالة	٠,١٢٣٧
	ماجستير	٥	٤,٥٢٠٠	٠,٣٠٣٣							
التعلم الذاتي	بكالوريوس	٣٢	٣,٨٠٠٠	٠,٥٧٧٠	٢,٠١٦	٠,١٦٤	غير دالة	-٠,١٣٧	٠,٨٩٢	غير دالة	-٠,٠٤٠٠
	ماجستير	٥	٣,٨٤٠٠	٠,٨١٧٣							
القيم الشخصية والتنظيمية	بكالوريوس	٣٢	٤,٤٥٩٨	٠,٤١٨	١,٠٦٨	٠,٠٠٢	٠,٠١	١,٠٩١	٠,٣٣٣	غير دالة	٠,٣٤٥٥
	ماجستير	٥	٤,١١٤٣	٠,٦٩٥٥							
المعدل العام لإدارة الذات	بكالوريوس	٣٢	٤,٢٩٢٩	٠,٢٦٨٣	٥,٣٩٤	٠,٠٢٦	٠,٠٥	٠,٤٣٤	٠,٦٨٥	غير دالة	٠,١٠٤٧
	ماجستير	٥	٤,١٨٨٢	٠,٥٢٨٨							

- درجة الحرية لجميع قيم (ت) تساوي (٣٥) .

من الجدول (٣٤) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائياً من خلال وجهة نظر مديرات المدرسة الثانوية بمكة المكرمة الحاصلات على مؤهل البكالوريوس والمديرات الحاصلات على مؤهل الماجستير على ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمبادئ الذات.

جدول رقم (٣٥)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في معدلات ممارسة مجموعة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات حسب الحالة الاجتماعية:

معدلات مبادئ إدارة الذات	الحالة الاجتماعية	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين			قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية		متوسط الاختلاف
					ف	مستوى الدلالة					
التخطيط	متزوجة	٢٤	٤,٤٥٠٩٣	٠,٣٤٩٧	٤,٧٧٩	٠,٠٣٦	٠,٠٥	٠,٠٣٥ -	٠,٩٧٢	غير دالة	٠,٠٠٣٦ -
	غير ذلك	١٣	٤,٥١٢٨	٠,٢٥٨٨							
إدارة الوقت	متزوجة	٢٤	٣,٨٥٠٠	٠,٤٢٢٢	٠,٠٠٥	٠,٩٤٥	غير دالة	٠,٨٠٤ -	٠,٤٢٧	غير دالة	٠,١١٩٢ -
	غير ذلك	١٣	٣,٩٦٩٢	٠,٤٤٦١							
القدوة	متزوجة	٢٤	٤,٥٠٠٠	٠,٤٤٨٤	٠,٩٨٠	٠,٣٢٩	غير دالة	١,٤١٢	٠,١٦٧	غير دالة	٠,٢٥٠٠
	غير ذلك	١٣	٤,٢٥٠٠	٠,٦٢٠٨							
الثقة بالنفس	متزوجة	٢٤	٤,٣٣٩٣	٠,٤٢٣٠	٠,٠٩٠	٠,٧٦٦	غير دالة	٠,٥٠١	٠,٦٢٠	غير دالة	٠,٠٧٥٥
	غير ذلك	١٣	٤,٢٦٣٧	٠,٤٦٦٠							
التفكير الإبداعي	متزوجة	٢٤	٤,٣٨٨٩	٠,٤٦٢٨	٠,٠٠٦	٠,٩٣٨	غير دالة	١,٧٣٢	٠,٠٩٢	غير دالة	٠,٢٨٦٣٠
	غير ذلك	١٣	٤,١٠٢٦	٠,٥١١٦							
التوازن	متزوجة	٢٤	٤,٠٦٩٤	٠,٥٨١٣	٢,٧٠٢	٠,١٠٩	غير دالة	٢,٦٩٦	٠,٠١١	٠,٠٥	٠,٦٣٣٥
	غير ذلك	١٣	٣,٤٣٥٩	٠,٨٤٣١							
الاتصال	متزوجة	٢٤	٤,٧٢٥٠	٠,٣٠٥٤	٢,٧٥٢	٠,١٠٦	غير دالة	٢,٢٨٤	٠,٠٢٩	٠,٠٥	٠,٢٧٨٨
	غير ذلك	١٣	٤,٤٤٦٢	٠,٤٣٣٢							
التعلم الذاتي	متزوجة	٢٤	٣,٨٨٣٣	٠,٦٠١٢	٠,٠٧٠	٠,٧٩٢	غير دالة	١,٠٧٤	٠,٢٩٠	غير دالة	٠,٢٢١٨
	غير ذلك	١٣	٣,٦٦١٥	٠,٥٩٦٦							
القيم الشخصية والتنظيمية	متزوجة	٢٤	٤,٥٠٠٠	٠,٣٥٠٠	١,٩٦٧	٠,١٧٠	غير دالة	١,٠٨٠٢	٠,٠٨٠	غير دالة	٠,٢٤٧٣
	غير ذلك	١٣	٤,٢٥٢٧	٠,٤٧٠٨							
المعدل العام لإدارة الذات	متزوجة	٢٤	٤,٣٣٩١	٠,٢٦٨٩	٠,٦٠٦	٠,٤٤٢	غير دالة	١,٦٦١	٠,٠١٠٦	غير دالة	٠,١٧١٦
	غير ذلك	١٣	٤١٦٧٤	٠,٣٥١٩							

- درجة الحرية لجميع قيم (ت) تساوي (٣٥)
- نظرا لصغر حجم مجوعة المديرات فغير ذلك عبارة عن مجموعة المديرات (الغير متزوجات والمطلقات والأرامل معا)

من الجدول (٣٥) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيا في ممارسة مديرات المدرسة الثانوية بمكة المكرمة باختلاف الحالة الاجتماعية بين المديرات المتزوجات والغير متزوجات.

إجابة السؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات واستجابات المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة المديرات في تلك المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

جدول رقم (٣٦)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في معدلات استجابات مجموعة مديرات واستجابات مجموعة المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة المديرات لمبادئ إدارة الذات:

معدلات مبادئ إدارة الذات	المجموعة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين			قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة ٠,٠٥	متوسط الاختلاف
					ف	مستوى الدلالة	الدلالة				
التخطيط	مديرة	٣٧	٤,٥١٠٥	٠,٣١٦٩	١٠,٣٩٢	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٥,٧٠٦	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٣٦٢١
	معلمة	٣٠٧	٤,١٤٨٤	٠,٦٣٤٧							
إدارة الوقت	مديرة	٣٧	٣,٨٩١٩	٠,٤٢٨٤	١,٥٩٦	٠,٢٠٧	غير دالة	- ٠,٠٥٥	٠,٩٥٦	غير دالة	- ٠,٠٠٥٢
	معلمة	٣٠٧	٤,٤١٢٢	٠,٥٥٤٦							
القدوة	مديرة	٣٧	٤,٤١٢٢	٠,٥٢١١	٣,٨٨٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٣,٧٣٦	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٣٥٦٨
	معلمة	٣٠٧	٤,٠٠٥٤	٠,٧٣٩٧							
الثقة بالنفس	مديرة	٣٧	٤,٣١٢٧	٠,٤٣٣٦	١,٥١٨	٠,٢١٩	غير دالة	١,١٦٩	٠,٢٤٣	غير دالة	٠,١١٢٦
	معلمة	٣٠٧	٤,٢٠٠٣	٠,٥٦٦٣							
التفكير الإبداعي	مديرة	٣٧	٤,٢٨٨٣	٠,٤٩٣٢	٠,٤٥٠٨	٠,٠٣٤	٠,٠٥	٤,٢٩٧	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٣٩٣٦
	معلمة	٣٠٧	٣,٨٩٤٧	٠,٧٤٦٨							
التوازن	مديرة	٣٧	٣,٨٤٦٨	٠,٧٣٩٥	٣,٦٤٥	٠,٠٥٧	غير دالة	- ١,٤٠٧	٠,١٦٠	غير دالة	- ٠,١٥٩٧
	معلمة	٣٠٧	٤,٠٠٦٥	٠,٦٤١١							
الاتصال	مديرة	٣٧	٤,٦٢٧٠	٠,٣٧٤٦	١٣,٠٤١	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٧,٣٨٧	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٥٦٠٦
	معلمة	٣٠٧	٤,٠٦٦٤	٠,٧٧٦٨							
التعلم الذاتي	مديرة	٣٧	٣,٨٠٥٤	٠,٦٠٠٩	٢,٦٥٤	٠,١٠٤	غير دالة	٠,٣٠١	٠,٧٦٣	غير دالة	٠,٠٤٢٥
	معلمة	٣٠٧	٣,٧٦٢٩	٠,٨٣٢٤							
القيم الشخصية والتنظيمية	مديرة	٣٧	٤,٤١٣١	٠,٤١٠٧	١٠,٧٣٣	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٤,٢٨٨	٠,٠٥	٠,٠٠١	٠,٣٣٨٢
	معلمة	٣٠٧	٤,٠٧٤٩	٠,٧١٤٤							
المعدل العام لإدارة الذات	مديرة	٣٧	٤,٢٧٨٧	٠,٣٠٧٢	٨,١٩٢	٠,٠٠٤	٠,٠١	٤,٢٠٥	٠,٠٠٧	٠,٠٠١	٠,٢٤٩٣
	معلمة	٣٠٧	٤,٠٢٩٤	٠,٥٤٤٢							

- درجة الحرية لجميع قيم (ت) تساوي (٣٤٤)

من جدول رقم (٣٦) تتضح وجود فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات واستجابات المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة المديرات في تلك المدارس لمبادئ إدارة الذات حيث بلغت قيمة (ت) للمعدل العام الكلي لإدارة الذات (٤,٢٠٥) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) وكان متوسط إدارة الذات من وجهة نظر المديرات (٤,٢٧٨٧) أما من وجهة نظر المعلمات فكان المتوسط (٤,٠٢٩٤).

وبالنظر إلي جدول رقم (٣٦) لكل مبدأ من مبادئ إدارة الذات نجد الفروق ذات دالة إحصائية في **مبدأ التخطيط** حيث بلغت قيمة " ت" (٥,٧٠٦)، ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروقا بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس لصالح المديرات حيث كان متوسط استجابات المديرات (٤,٥١٠٥) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٤,١٤٨٤)وهذا يعني أن اعتقاد المديرات بممارسة مبدأ التخطيط بدرجة أعلى مما تعتقده المعلمات.

وفي **مبدأ القدوة** حيث كانت قيمة " ت" (٣,٧٣٦) ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروقا بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس لصالح المديرات حيث كان متوسط استجابات المديرات (٤,٤١٢٢) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٤,٠٥٥٤) وهذا يعني أن مديرة المدرسة تعتقد أنها قدوة مناسبة للعاملات معها وللطالبات كما إنه لديها قدوة تقتدي بها بدرجة أعلى مما تعتقده المعلمات..

وفي **مبدأ التفكير الإبداعي** حيث كانت قيمة "ت"(٤,٢٩٧) ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروقا بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس لصالح المديرات حيث كان متوسط استجابات المديرات (٤,٢٨٨٣) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٣,٨٩٤٧).

وفي **مبدأ الاتصال** حيث كانت قيمة " ت" (٧,٣٨٧) ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروقا بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس لصالح المديرات حيث كان متوسط استجابات

المديرات (٤,٦٢٧٠) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٤,٠٦٦٤).وهذا ما أكدته دراسة باعيسى (١٤٢٣هـ) حيث يرى أن هناك فروقا إحصائية بين وجهتي نظر مديري المدارس والمعلمون حول واقع ممارسة مدير المدرسة لمهارات الاتصال اللغوي مع المعلمين داخل المدرسة.

وفي **مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية** حيث كانت قيمة " ت" (٤,٢٨٨) ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروقا بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس لصالح المديرات حيث كان متوسط استجابات المديرات (٤,٤١٣١) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٤,٠٧٤٩). وهذا يعني أن مديرة المدرسة تعتقد أنها تقوم بمهامها و واجباتها ضمن نظام قيمي صحيح بدرجة أعلى مما تعتقده المعلمات.

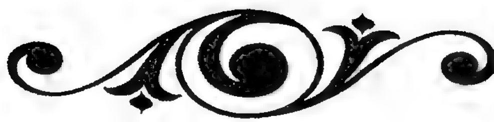
وبالنظر إلى الجدول (٣٦) كانت الفروق غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

عند **مبدأ إدارة الوقت** حيث بلغت قيمة "ت"(- ٠,٠٥٥) ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروقا بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس حيث كان متوسط استجابات المديرات (٣,٨٩١٩) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٣,٨٩٧١).

وعند **مبدأ الثقة بالنفس** حيث بلغت قيمة " ت" (١,١٦٩) ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس حيث كان متوسط استجابات المديرات (٤,٣١٢٧) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٤,٢٠٠١).

وعند **مبدأ التوازن** حيث بلغت قيمة "ت"(- ١,٤٠٧٠)ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس لصالح المعلمات حيث كان متوسط استجابات المعلمات (٤,٠٠٦٥)بينما كان متوسط استجابات المديرات (٣,٨٤٦٨)

و **مبدأ التعلم الذاتي** حيث قيمة " ت" (٠,٣٠١). ولمعرفة الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن هناك فروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس حيث كان متوسط استجابات المديرات (٣,٨٠٥٤) بينما كان متوسط استجابات المعلمات(٣,٧٦٢٩).



الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- مناقشة السؤال الأول
- مناقشة السؤال الثاني
- مناقشة السؤال الثالث
- مناقشة السؤال الرابع
- مناقشة السؤال الخامس

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات في ضوء السؤال الرئيس التالي:-

ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن؟ وكيف ترى المعلمات ممارسة المديرات في هذه المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. كيف توزع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة أوقاتهن على المهام الإدارية والفنية المختلفة؟

٢. ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن؟

٣. ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المعلمات؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات وفق المتغيرات التالية (سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية – المؤهل التعليمي– الحالة الاجتماعية)؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات واستجابات المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة المديرات في تلك المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

وقد احتوت هذه الدراسة على استبانة تم بناؤها وتطويرها، والتأكد من صدقها وثباتها،وقد اشتملت على (١٨) ثماني عشرة مهمة لمعرفة الكيفية التي توزع بها مديرة المدرسة الثانوية وقت الدوام الرسمي على هذه المهام المختلفة وهي مختارة بحيث على حسب نوعية المهمة

والوقت المستغرق في أداءها وتكرار أداها سواء في اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل الدراسي أو السنة. وكذلك شملت أداة الدراسة (٥١) عبارة متعلقة بمبادئ إدارة الذات التسعة وهي: التخطيط – إدارة الوقت – القدوة – الثقة بالنفس – التفكير الإبداعي – التوازن – الاتصال – التعلم الذاتي – القيم الشخصية والتنظيمية. وقد خلصت الدراسة العديد من النتائج، وفيما يلي مناقشة نتائج كل تساؤل على حدة.

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

كيف توزع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة المهام الإدارية والفنية المختلفة على أوقات الدوام الرسمي ؟

لقد تضمت الاستبانة ثمانية عشرة فقرة متعلقة بهذا السؤال، دلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة على أن مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة يقمن بتوزيع المهام الإدارية والفنية المختلفة على أوقات الدوام الرسمي بطريقة متفاوتة الأزمان، ويتكرر أداءها بنسب مختلفة.

أولاً :المهام الإدارية

بالنسبة للمهمة الثانية وهي: الاطلاع على المعاملات الواردة إلي المدرسة فإن (٤٣,٢ %) من المديرات يستغرقن أقل من ٣٠ دقيقة في أداءها، و(٣٧,٨ %) يستغرقن من الوقت ما بين ٣٠-٦٠ دقيقة، وكان تكرار أداءها بصفة أسبوعية لدى (٧٣ %) من مجتمع الدراسة.

بالنسبة للمهمة الثالثة وهي:الرد على المكالمات الهاتفية، فإن (٥١,٤ %) أكدن أنها تستغرق أقل من ٣٠ دقيقة في اليوم، و(٣٢,٤ %) لم يحددن وقتا معينا لأدائها، وكان تكرار أداءها بصفة يومية لدى (٩٧,٣ %).

بالنسبة للمهمة الرابعة وهي: توزيع المهام بين الإداريات والمعلمات فقد حُدد لأدائها من الوقت المستغرق لدى (٤٣,٢ %) يتراوح ما بين ٣٠-٦٠ دقيقة، ولدى (٢٧%)

يستغرقن مابين(١-٢) ساعة، ويكون تكررها فصليا كان لدى (٤٣,٢ %)من المديرات وسنويا لدى(٢١,٦) وشهريا لدى (١٨,٩)من المديرات.

ما المهمة السابعة: المتمثلة في تعبئة الأداء الوظيفي لمعلمة واحدة فقط، فقد ذكرت (٤٨,٦ %)من المديرات أنهن يستغرقن أقل من ٣٠ دقيقة في إنجاز المهمة واتفقت (١٣,٥ %)من المديرات على استغراق مابين ٣٠-٦٠ دقيقة ونفس النسبة من المديرات ذكرن أن هذه المهمة تستغرق ما بين (٢-٣) ساعة.وقد يكون التفاوت في الوقت المستغرق بسبب اختلاف عدد البطاقات التي تقوم مديرة المدرسة بتعبئتها حسب عدد المعلمات والموظفات في المدرسة. وقد تكرر أداء المهمة السابعة بصفة سنوية لدى (٨١,٩ %)من المديرات، و(١٨,٩%) منهن تتكرر فصليا.

أما بالنسبة للمهمة العاشرة :وهي:الاطلاع على سجل الغياب والحضور فقد استغرقت هذه المهمة لدى (٥٤,١ %)من المديرات أقل من ٣٠ دقيقة و لدى (٢٩,٧ %) منهن لم يحددن وقتا معنيا وقد بلغ تكرار هذه المهمة يوميا لدى(٧٥,٧ %)من المديرات. وهذه النتيجة تدل على أن مهمة الاطلاع على سجل الغياب والحضور من المهام اليومية لدى معظم المديرات.

بالنسبة للمهمة السابعة عشر وهي: البت في المعاملات المالية، قد استغرقت لدى (٤٥,٩%) من ٣٠-٦٠ دقيقة، و(١٨,٩%) أقل من ٣٠ دقيقة، وقد بلغ تكرار أداء هذه المهمة شهريا لدى(٥٤,١ %) من مجتمع الدراسة، و(٢٧ %) فصليا.

وبالنسبة للمهمة الثامنة عشر وهي:عقد الاجتماعات الدورية لمعلمات المواد الدراسية، فقد استغرق أداء هذه المهمة لدى (٤٨,٦ %)من مجتمع الدراسة٣٠-٦٠ دقيقة، ولدى (٣٢,٤%) ما بين(١-٢)ساعة.وهذا يشير إلي أن زمن الاجتماع منحصر في زمن قدره من حصة إلي حصتان. وقد بلغ تكرار أداء المهمة شهريا لدى(٥٤,١ %)من مجتمع الدراسة، وسنويا لدى(٢,٧)من مجتمع الدراسة.

ثانياً:المهام الفنية

بالنسبة للمهمة الأولى وهي: الإشراف على الطابور الصباحي، فإن (٨١,١ %) من المديرات يستغرقن أقل من ٣٠ دقيقة.كما أن أداء هذه المهمة كان بصفة يومية لدى (٩٤,٦) من المديرات.

بالنسبة للمهمة الخامسة وهي: الإشراف على تنفيذ الدروس النموذجية، فإن نسبة من المديرات ذكرت وقدرها(٥٦,٨ %) أُهُن يستغرقن من ٣٠-٦٠ دقيقة في إنجاز هذه المهمة و (٢١,٦ %) منهن يستغرقن من (١-٢) ساعة، وقد اتفق ما نسبته (٣٧,٨ %)على تكرار هذه المهمة بصفة شهرية وبصفة فصلية.

بالنسبة للمهمة السادسة وهي: مراجعة الإدارة التعليمية فأن(٢٩,٧%) من المديرات يستغرقن في إنجاز المهمة من ٣٠-٦٠ دقيقة، ثم نسبة (١٨,٩%)يستغرقن أقل من ٣٠ دقيقة في إنجازها ونفس النسبة للفترة من(٢-٣) ساعة.كما كان تكرار المهمة فصليا لدى (٤٥,٩) من المديرات و(٢٩,٧%) يكررن أداء المهمة شهريا.

وبالنسبة للمهمة الثامنة وهي: حضور اجتماع مجلس الأمهات تستغرق لدى (٤٣,٢ %) مابين (١-٢)ساعة و(٢٩,٧ %)منهن تستغرق هذه المهمة من ٣٠ -٦٠ دقيقة. أما تكرار أداء المهمة فقد كان لدى (٩٤,٦%)من المديرات فصليا و(٥,٤%) منهن شهريا.

بالنسبة للمهمة التاسعة وهي: القيام بزيارة المعلمات وفق الجدول الخاص بذلك، فقد ذكرت (٥١,٤ %) أن هذه المهمة تستغرق من ٣٠-٦٠ دقيقة و(٢٧%) يستغرقن ما بين (١-٢)ساعة و(١٣,٥%)ما بين (٢-٣)ساعة. كما كان تكرار هذه المهمة لدى (٣٥,١%)من المديرات يوميا ثم(٢٧%) أسبوعيا.

أما بالنسبة للمهمة الحادية عشر وهي: المرور على الصفوف الدراسية والتأكد من حسن سير العمل. قد استغرقت لدى (٧٠,٣ %) من المديرات أقل من ٣٠ دقيقة، أما تكرار أداء هذه المهمة فقد كان بصفة يومية لدى (٩١,٩ %)وأسبوعيا لدى (٨,١ %).

بالنسبة للمهمة الثانية عشر وهي:استقبال المشرفات التربويات وتسهلين عملهن. فقد استغرقت هذه المهمة لدى (٣٢,٤ %)أقل من ٣٠ دقيقة، و(٢٩,٧%) لم يحددن وقتا. وقد بلغ تكرار أداء هذه المهمة أسبوعيا لدى (٥٦,٨ %)، ويوميا لدى (٢٩,٧%).

والنسبة للمهمة الثالثة عشر وهي: الإشراف على تنفيذ حصة النشاط. فقد استغرقت لدى (٣٢,٤%) من ٣٠ –٦٠ دقيقة و لدى (٢٩,٧ %) أقل من ٣٠ دقيقة، و لدى (٢٩,٧ %) أيضا وقد بلغ تكرار هذه المهمة أسبوعيا بنسبة (٩١,١)وشهريا بنسبة (٨,١ %).

بالنسبة للمهمة الرابعة عشر وهي: متابعة المقصف المدرسي وما يقدمه من وجبات فقد استغرقت هذه المهمة لدى(٥٩,٥ %)أقل من ٣٠ دقيقة،و (٢٩,٧ %)بدون وقت محدد. وقد بلغت نسبة تكرار هذه المهمة يوميا لدى(٥١,٤ %)وأسبوعيا لدى (٤٣,٢%)

بالنسبة للمهمة الخامسة عشر وهي:الاطلاع على سير العمل في المكتبة.فقد استغرقت لدى(٥١,٤ %)أقل من ٣٠دقيقة، ولدى (٢٩,٧ %)بدون وقت محدد.وبلغ تكرار هذه المهمة أسبوعيا بنسبة (٤٨,٦ %)وشهريا بنسبة (٣٢,٢%).

بالنسبة للمهمة السادسة عشر وهي: متابعة التقارير النصفية للطالبات. فقد استغرقت المهمة من الوقت لدى (٣٢,٤ %)أقل من ٣٠دقيقة، ولدى (٢١,٦%) يستغرقن من (١-٢)ساعة .وقد تكرر أداء المهمة شهريا وفصليا بنسبة واحدة وهي (٤٨,٦ %).

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظرهن؟

لقد تضمنت أداة الدراسة (٥١) إحدى وخمسين عبارة متعلقة بهذا السؤال، متعلقة بمبادئ إدارة الذات التسعة وهي: التخطيط – إدارة الوقت – القدوة – الثقة بالنفس – التفكير الإبداعي – التوازن – الاتصال – التعلم الذاتي – القيم الشخصية والتنظيمية. دلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة المكون من (٣٧)سبع وثلاثين مديرة من أصل (٤٥)خمس وأربعين مديرة مدرسة ثانوية بمدينة مكة المكرمة يمارسن مبادئ إدارة

الذات بدرجة غالبا وكان المتوسط العام الكلي لمبادئ إدارة الذات(٤,٢٧٨٧)، ولكن تتفاوت استجابات المديرات ما بين المستويين دائما وغالبا للمبادئ بصفة عامة، فإهن يجدن مهارات الاتصال والتعامل مع الأخريات بدرجة عالية حيث حصل هذا المبدأ وهو المبدأ السابع من مبادئ إدارة الذات على أعلى متوسط بحيث حصل على (٤,٦٢٧٠) بدرجة دائما .بينما حصل المبدأ الثامن وهو التعلم الذاتي على أدنى متوسط بين متوسطات المبادئ (٣,٨٠٥٤) بدرجة غالبا، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الشهري، (١٤٢٢هـ) التي منها أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدمام التعليمية يمتلكون الكفايات المطلوبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية فيما يتعلق بمحور إدارة الذات حيث كان متوسط استجابات أفراد عينة دراسته يتراوح ما بين (٤,٨٧- ٤,٣١). وفي ما يلي مناقشة نتائج كل مبدأ على حدة.

مبدأ التخطيط

أظهرت النتائج تمتع المديرات المدارس الثانوية بدرجة عالية من التخطيط لإنجاح العمل المدرسي فقد حصلت العبارة رقم (٩) على أعلى متوسط(٤,٧٨) والمعنية بعمل المديرة وفق مبدأ الأهم قبل المهم. بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أدنى متوسط(٣,٨١) والمتعلقة بتخصيص المديرة وقتا مفتوحا بجدول مهامها لكي تكون مستعدة للأزمات.وكان المتوسط العام لمبدأ التخطيط وهو(٤,٥١)وبدرجة دائما.

مبدأ إدارة الوقت

دلت النتائج على إجادة مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة لمبدأ إدارة الوقت بدرجة مرتفعة حيث كان المعدل الكلي للمبدأ إدارة الوقت (٣,٨٩١٩) وبدرجة غالبا.فقد حصلت العبارة (١٢) على أعلى متوسط و (٤,٧٨) وبدرجة دائما والمعنية بوصول المديرة إلى العمل والاجتماعات في الوقت المحدد. بينما حصلت العبارة (١٤) على أقل متوسط(٣,٠٣) وبدرجة أحيانا والمعنية بشعور المديرة بأنه ليس لديها ضغوط كبيرة في إدارة العمل المدرسي.

مبدأ القدوة

ودلت النتائج على مقدرة مديرة المدرسة على أن تكون قدوة في ذاهّا وغيرها مع بحثهن عن قدوة حسنة أخرى تحكيها في بعض جوانب الحياة.حيث كان المعدل العام لمبدأ القدوة

(٤,٤١٢٢) وبدرجة غالبا. فقد حصلت العبارة (١٨) على أعلى متوسط (٤,٧٣) وبدرجة دائما، والمعنية محاولة المديرة قضاء حاجات الأخريات قدر الإمكان. وحصلت العبارة (١٥) على أقل متوسط و (٣,٥٤) وبدرجة غالبا وهي متعلقة ببحث المديرة عن قدوة حسنة تحاكيها في بعض جوانب حياتها.

مبدأ الثقة بالنفس

دلت النتائج المتعلقة بمبدأ الثقة بالنفس على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لهذا المبدأ ولما ذكر حوله عالية وبدرجة غالبا. فقد كان المتوسط العام للمبدأ الثقة بالنفس هو (٤,٣١٠٨).فقد مثلت العبارة (٢٥) والمعنية بقدرة المديرة على التحدث بطلاقة مع الأخريات أعلى متوسط بين العبارات وكانت نسبتها(٤,٥٧) وبدرجة دائما. أما العبارة (٢٠) فقد حصلت على أقل متوسط (٣,٩٥)وهي معنية بتصرف المديرة بحرية تامة في مختلف المواقف وبدرجة غالباً.

مبدأ التفكير الإبداعي

تتضح وجهة نظر مجموعة المديرات حول المبدأ الخامس من مبادئ إدارة الذات وهو مبدأ التفكير الإبداعي حيث أهن يمارسن مهارات التفكير الإبداعي بدرجات عالية فقد حصلت العبارة (٢٧) على أعلى متوسط وهي معنية باتصاف المديرة بالمرونة الذاتية وأها مهيأة لأي نقد وكانت النسبة(٤,٥١) وبدرجة دائما وهذا ما أشارت إليه دراسة الشهري(١٤٢٢هـ) حيث يري أن مدير المدرسة لديه الاستعداد لتقبل النقد من الآخرين بدرجة عالية. وحصلت العبارة(٢٩)والمعنية بقدرة المديرة على إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة على أقل توسط (٤,٠٣) وبدرجة غالبا. وكان المعدل العام للتفكير الإبداعي (٤,٢٨٨٣) وبدرجة غالباً. وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما أشارت إليه دارسة المعلم، طه (١٤٢٣هـ) أن مديرو المدارس الابتدائية بمكة المكرمة يمارسون مهارات التفكير الإبداعي، وهذا ما له تأثير على تطوير الأداء المدرسي لدى مدير المدرسة. ولكنها اختلفت معها في وجود مشكلات إبداعية لدى مديري المدارس حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين، فلم تثبت هذه الدراسة وجود أي مشكلات في ممارسة المديرات في المدارس الثانوية لمهارات التفكير الإبداعي.

مبدأ التوازن

دلت النتائج أن درجة مراعاة مديرة المدرسة الثانوية للموازنة بين متطلبات العمل المدرسي ومتطلبات العائلة كانت عالية. فقد حصلت العبارة رقم (٣٤) على أعلى متوسط (٤,٢٤) وبدرجة غالبا والمعنية بمشاركة المديرة للأخريات في أنشطتهن الاجتماعية المختلفة. أما العبارة (٣٢) فقد حصلت على أدنى متوسط(٣,٢٢)وبدرجة أحيانا والمعنية بإنجاز المديرة لأعمالها داخل المدرسة. وكان المتوسط العام لمبدأ السادس وهو مبدأ التوازن (٣,٨٤٦٨) وبدرجة غالباً.

مبدأ الاتصال

دلت النتائج أن درجة مراعاة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ الاتصال حيث اتضحت قدرة المديرات على الاتصال والتفاعل مع الأخريات بدرجة عالية فقد حصلت العبارة (٣٧) المعينة بمهارة المديرة وقدرتها على إيصال رسالتها للأخريات بدقة ووضوح على أعلى متوسط (٤,٧٠) وبدرجة دائما. أما العبارة(٣٦) فقد حصلت على أقل متوسط (٤,٥١) وبدرجة دائما. وكان المتوسط العام للمبدأ الاتصال هو (٤,٦٢٧٠) ودرجة دائما.وهو أعلى المتوسط بين متوسطات مبادئ إدارة الذات حيث كانت درجته دائما.

مبدأ التعلم الذاتي

دلت النتائج أن مديرة المدرسة الثانوية تقوم بتطوير ذاتها من خلال إجادتها لمهارات التعلم الذاتي الذي هو المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات بدرجة عالية حيث أنها تحاول تنمية وتطوير ذاتها لزيادة معلوماتها عالية فقد حصلت العبارة (٤٠) المعنية بذلك على أعلى متوسط وهو(٤,٥٤) وبدرجة دائما، أما العبارة (٤٤) فقد حصلت على أقل معدل (٣,١٤) وهي معنية بزيارة المعارض التي تثري المعارف. وكان المتوسط العام للمبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات هو (٣,٨٠٥٤) وبدرجة غالباً.

مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية

دلت النتائج أن درجة مراعاة مديرة المدرسة الثانوية حول المبدأ التاسع من مبادئ إدارة الذات وهو القيم الشخصية والتنظيمية أنها تهتم بإدارة العمل المدرسي وفق إطارها القيمي، فقد حصلت العبارة (٤٦) المتعلقة بقيام المديرة بتوجيه المعلمات والطالبات على أعلى

متوسط (٤,٧٨) وبدرجة دائما. بينما حصلت العبارة (٤٧) على أدنى متوسط وهي متعلقة بمتابعة المديرة للأحداث السياسية المعاصرة وهو(٣,٩٢). وبدرجة غالباً.وكان المعدل العام لمبدأ القيم الشخصية والتنظيمية (٤,٤١٣١) وبدرجة غالباً.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المعلمات؟

تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات التسعة فإن المعلمات يرين أن المديرات يمارسن مبادئ إدارة الذات بدرجة عالية بحيث تفاوتت استجاباتهن على الفقرات المخصصة بالمبادئ جميعها ما بين دائما إلى أحيانا، فقد حصل المبدأ الرابع وهو مبدأ الثقة بالنفس على أعلى متوسط (٤,٢٠٠١) وبدرجة غالبا. وأما مبدأ التعلم الذاتي وهو المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات فقد حصل على أقل متوسط (٣,٧٦٢٩) وبدرجة غالباً. أما المتوسط العام لممارسة المديرات لمبادئ إدارة الذات من وجهة نظر المعلمات فهو (٤,٠٢٩٤) وبدرجة غالبا.

مبدأ التخطيط

أظهرت النتائج أن وجهة نظر المعلمات حول ممارسة المديرات لمبدأ التخطيط المعلمات يرين أن المديرات يقمن بمهارات التخطيط بدرجة غالبا وكان المتوسط العام لمبدأ التخطيط هو (٤,١٤٨٤).

مبدأ إدارة الوقت

يمكن القول بأن مديرة المدرسة الثانوية تستطيع إدارة وقتها بدرجة عالية وهذا يظهر من خلال وجهة نظر المعلمات وكان المتوسط العام للمبدأ الثاني وهو إدارة الوقت (٣,٨٩٧) وبدرجة غالبا.

مبدأ القدوة

تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ القدوة فهي ترى أن المديرة تهتم باختيار القدوة المناسبة لها بل إنها تحاول أن تكون هي قدوة بنفسها للمعلمات والطالبات.وكان المتوسط العام للمبدأ الثالث من مبادئ إدارة الذات وهو القدوة (٤,٠٥٥٤) وبدرجة غالبا.

مبدأ الثقة بالنفس

تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية للمبدأ الرابع وهو الثقة بالنفس فإنها تثق بنفسها بدرجة عالية، وكان المتوسط العام للمبدأ الرابع وهو الثقة بالنفس (٤,٢٠٠١) وبدرجة غالبا.

مبدأ التفكير الإبداعي

تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ التفكير الإبداعي وهو المبدأ الخامس من مبادئ إدارة الذات حيث يرين أن المديرة تمارس مهارات التفكير الإبداعي بدرجة عالية، كان المتوسط العام للمبدأ التفكير الإبداعي (٣,٨٩٤٧) وبدرجة غالبا.

مبدأ التوازن

تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية بمكة المكرمة لمبدأ التوازن حيث أنها تراعي الموازنة بين متطلبات العمل المدرسي ومتطلبات الأسرة، وأما المتوسط العام للمبدأ السادس من مبادئ إدارة الذات وهو التوازن فقد كان بدرجة غالبا، وبنسبة(٤,٠٠٦٥)

مبدأ الاتصال

تتضح رؤية المعلمات حول ممارسة مديرة الثانوية لمبدأ الاتصال وهو المبدأ السابع من مبادئ إدارة الذات فالمديرة تراعي مهارات الاتصال مع الأخريات بدرجة عالية، بينما كان المتوسط العام لمبدأ الاتصال من وجهة نظر المعلمات فهو(٤,٠٦٦٤) وبدرجة غالبا.

مبدأ التعلم الذاتي

تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ التعليم الذاتي بدرجة غالبا. وكان المتوسط العام لمبدأ التعلم الذاتي وهو المبدأ الثامن من مبادئ إدارة الذات بدرجة غالبا وبنسبة(٣,٥٥).

مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية

تتضح وجهة نظر المعلمات حول ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمبدأ القيم الشخصية والتنظيمية فالمعلمات يرين أن المديرة تمارس مبادئ إدارة الذات في ظل نظام قيمي عالي حيث تتفاوت استجابات المعلمات على الفقرات الخاصة بمبدأ القيم ما بين دائما وغالبا.وكان المعدل العام للمبدأ التاسع القيم الشخصية والتنظيمية (٤,٠٧٤٩) وبدرجة غالبا.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات وفق المتغيرات التالية (سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية – المؤهل التعليمي- الحالة الاجتماعية)؟

بينت نتائج اختبار قيمة " ف" من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة حول واقع ممارسة إدارة الذات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) تعزى إلى (الخبرة في مجال الإدارة المدرسية – المؤهل التعليمي – الحالة الاجتماعية) فجميع أفراد مجتمع الدراسة يرين أنهن يمارسن مبادئ إدارة الذات بدرجة عالية.وقد يعود السبب في أن الاختلاف في هذه المتغيرات (الخبرة في مجال الإدارة المدرسية و المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية) بين مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة لم تؤثر في وجهة نظرهن على ممارستهن لمبادئ إدارة الذات، وذلك لأن المديرة عادة لا ترشح لهذا المنصب إلا وقد كان لها رصيد خبرة طويلة في مهنة التدريس والتي من خلالها تكون قد ألمت بمبادئ إدارة الذات بل

و أتقنتها.كما إن عدد الحاصلات على مؤهل الماجستير في مجتمع الدراسة لم يتجاوز (٥) حالات وبنسبة (١٣,٥%) من حجم العينة وهي نسبة لا تؤثر كثيرا على نتائج الدراسة. أما الحالة الاجتماعية فنظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم تقسيمه إلى مجموعتين هما مجموعة المتزوجات والغير ذلك وهي تشمل(العزباوات والمطلقات والأرمل معا وعددهن ثلاث عشرة مديرة إلا أنه لم يظهر وجود فروق إحصائية بين المجموعتين في ممارستهن لمبادئ إدارة الذات، فالمديرة قادرة إدارة ذاتها في كل الأحوال.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات و استجابات المعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة حول ممارسة المديرات في تلك المدارس لمبادئ إدارة الذات؟

بينت نتائج اختبار قيمة " ف"من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لبعض مبادئ إدارة الذات وهي: (مبدأ التخطيط و مبدأ القدوة و مبدأ التفكير الإبداعي و مبدأ الاتصال و مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية)، لصالح المديرات، فالمديرات يرين أنهن يمارسن بعض مبادئ إدارة الذات في العمل المدرسي بدرجة أعلى مما تراها المعلمات. كما بينت نتائج بينت نتائج اختبار قيمة"ف"من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وجود فروق غير دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لبعض مبادئ إدارة الذات وهي: (مبدأ إدارة الوقت و مبدأ الثقة بالنفس و مبدأ التوازن ومبدأ التعلم الذاتي).

وبالنظر إلي قيمة اختبار "ف" لكل مبدأ من مبادئ إدارة الذات فقد كانت الفروق ذات دالة إحصائية فيما يلي:

مبدأ التخطيط

بينت نتائج اختبار قيمة " ف" من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس وجود فروق ذات إحصائية حول ممارسة المديرات لمبدأ التخطيط، فالمديرات يرين أنهن يمارسن مبدأ التخطيط في العمل المدرسي بدرجة أعلى مما تراها المعلمات.

مبدأ القدوة

بينت نتائج اختبار قيمة " ف" من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس وجود فروق ذات إحصائية حول ممارسة المديرات لمبدأ القدوة لصالح المديرات.

مبدأ التفكير الإبداعي

بينت نتائج اختبار قيمة " ف" من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس وجود فروق ذات إحصائية حول ممارسة المديرات لمبدأ التفكير الإبداعي لصالح المديرات.

مبدأ الاتصال

بينت نتائج اختبار قيمة " ف" من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس وجود فروق ذات إحصائية حول ممارسة المديرات لمبدأ الاتصال لصالح المديرات. وهذا يعني أن مديرة المدرسة تعتقد أنها تجيد ممارسة مهارات الاتصال بدرجة أعلى مما تعتقده المعلمات في تلك المدارس عن مديراتهن.

مبدأ القيم الشخصية والتنظيمية

بينت نتائج اختبار قيمة " ف" من خلال استخدام تحليل التباين للكشف عن الفروق بين استجابات مديرات المدارس الثانوية واستجابات المعلمات في تلك المدارس وجود فروق ذات إحصائية حول ممارسة المديرات لمبدأ القيم الشخصية والتنظيمية لصالح المديرات، وهذا يعني أن مديرة المدرسة تعتقد أنها تقوم بمهامها و واجباتها ضمن نظام قيمي صحيح بدرجة أعلى مما تعتقده المعلمات.

وبالنظر إلي قيمة اختبار "ف" لكل مبدأ من مبادئ إدارة الذات فقد كانت الفروق غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) المبادئ التالية: مبدأ إدارة الوقت و مبدأ الثقة بالنفس و مبدأ التوازن و مبدأ التعلم الذاتي، فجميع أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات يرين أن مديرات المدارس يمارسن هذه المبادئ بدرجة عالية.
وجميع القيم السابقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، مما يعني أن استجابات المديرات تباينت واختلفت عن استجابات المعلمات في مدى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة لمبادئ إدارة الذات كما تبينه أداة الدراسة الحالية في المعدل العام للأداة في بعض المبادئ وهي:
(التخطيط – القدوة – التفكير الإبداعي – الاتصال – القيم الشخصية والتنظيمية).
أما المبادئ التي اتفقت عندها وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية مع وجهة نظر المعلمات فهي:
(إدارة الوقت – الثقة بالنفس – التوازن – التعلم الذاتي) كما تضمنته أداة الدراسة الحالية.

التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

١. البدء بعقد حلقات تدريبية في مجال(إدارة الذات- التفكير الإبداعي- إدارة الوقت)، وإتاحة الفرصة لمديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للمشاركة في تلك الدورات التدريبية التي تعقد بهدف تنمية المهارات والقدرات في هذه المجالات والإفادة منها في الواقع العملي.

٢. قيام مديرة المدرسة الثانوية بالبحث عن نقاط الإبداع الإداري لدى الإداريات أو المعلمات وتنميتها حتى يمكن تفويضهن في القيام بالأعمال الروتينية التي قد تأخذ من الوقت الكثير.

٣. الاستفادة من أجهزة الحاسب الآلي من قبل مديرة المدرسة الثانوية في تأدية الأعمال والمهام داخل المدرسة للتقليل من الوقت المهدر.

٤. الاهتمام بعملية تطوير الذات من قبل مديرة المدرسة الثانوية لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية، وذلك عن طريق التدريب المستمر، و إجادة مهارات التعلم الذاتي حتى يمكن اكتساب المهارات الإدارية المتطورة بالطرق المختلفة و بكافة وسائل المعرفة المتاحة.

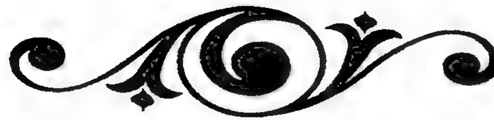
الدراسات المقترحة

١. العمل على إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الذات من خلال متغيرات لم تتطرق إليها هذه الدراسة، ولاسيما فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية وتأثيراتها، والربط بين موضوع إدارة الذات و موضوع التكنولوجيا أو الوسائل التقنية الحديثة في مجال المعلومات.

٢. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة تجري على المدارس المتوسطة والابتدائية للبنات، ومقارنتها بمدارس التعليم العام للبنين سواء في مدينة مكة المكرمة أو أي منطقة من مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية.

٣. القيام بدراسة حول معالجة القصور في عدم امتلاك مديرة المدرسة مهارات التطوير الذاتي، وعدم تهيئة الفرص أمامها لتنمية ذاتها وزيادة معارفها ومعلوماتها.

٤. القيام بدراسة حول مبدأ القدوة ومدى جدية مديرة المدرسة في البحث عن قدوة مناسبة.



المصادر و المراجع

أولاً: المصادر

١. ابن قيم الجوزية، شمس الدين محمد بن أبي بكر الزرعي . **الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي**. تحقيق سعيد اللحام بيروت:دار الفكر العربي.(١٩٩١م).

٢. الترمذي، أبو عيسي محمد بن عيسي بن سورة. **جامع الترمذي**. ٦٧/٢ وصححه الألباني في (صحيح الجامع) ح/ ٧٣٠٠.

٣. الشوكاني، محمد بن على. **فتح القدير**. بيروت : دار المعرفة ،ج٢ ، ط٣(١٤١٧هـ-١٩٩٧م

٤. العسقلاني، أحمد على ابن حجر. **فتح الباري بشرح صحيح البخاري**.حققه الشيخ عبدالعزيز بن باز، الرياض : دار السلام . ط٣. (١٤٢١هـ -٢٠٠٠م)

٥. القرطبي ،أبي عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري. **الجامع لأحكام القرآن** . بيروت: دار إحياء التراث العربي (١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م). ج / ٨

ثانياً: المراجع

٦. الأحمدي ، على حامد." العلاقة بين نمط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال التربوي بمدارس مكة المكرمة كما يرها المعلمون" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى (٠٤-١٤٠٥هـ).

٧. الأهدل، هاشم علي. **التربية الذاتية من الكتاب والسنة** . مكة المكرمة: دار التربية والتراث. (١٤٢١هـ- ٢٠٠١م).

٨. أبو الفتوح، خالد. " بين إدارة الوقت وإدارة الذات " البيان العدد ١٢٨(١٤١٩هـ)

٩. أبو شيخة، ،نادر و القريوتي ، محمد قاسم. " إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" دراسات، م٢٠،ع١، (١٩٩٣م)

١٠. باعيسى، نزيه سعيد . " مهارات الاتصال اللغوي لمدير المدرسة ودورها في تفعيل عملية الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى (١٤٢٣هـ)

١١. بدوي، زينب عبد العليم . "القيم وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية" مجلة كلية التربية ، ع٣٢، ج ١ (١٩٩٩م).

١٢. البدري ، عبد القادر إنويجي "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي – ليبيا " دورية الإدارة العامة، الرياض: معهـد الإدارة العامـة، م ٤٢، ع ٢ (١٤٢٣هـ -٢٠٠٢م).

١٣. البرادعي، عرفان . **مدير المدرسة الثانوية** .دمشق : دار الفكر (١٩٨٨م)

١٤. بنجر، يوسف. "ممارسة الإدارة المدرسية لأساليب تنمية مهارتي التفكير الإبـداعي والعلمـي لطلاب وطالبات التعليم الثانوي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى (١٤٢٢هـ)

١٥. بيكر، لاري. **فن إدارة الوقت**. ترجمة. محمد أنس الطباع. دمشق: دار الثقافة للجميع. (٢٠٠١م).

١٦. تيم ،آر ، بول . **الإدارة الذاتية الناجحة** .ترجمة: بشير العيسوي.الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية. (١٤٢١هـ).

١٧. جومان، كارول. **الإبداع في العمل**. ترجمة: باهر عبد الهادي. .الرياض: دار المعرفـة للتنميـة البشرية. (١٤٢١هـ).

١٨. الحبيب، فهد إبراهيم "واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانويـة الحكومية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الملك سعود.(١٤١٤هـ)

١٩. الحميدي، عبدالله محمد " إدارة الوقت لدى طلاب جامعة أم القرى" معهد البحوث العلميـة: جامعة أم القرى.(١٤١٥ هـ)

٢٠. حلواني، ابتسام والصبان، عيدروس وزكي، خديجة. " المدراء وكيفية استخدامهم لوقت الدوام الرسمي " مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م٨، (١٤١٥هـ- ١٩٩٥م).

٢١. الحربي، قاسم عائل .**القيادة المدرسية في ضـوء اتجاهـات القيـادة التربويـة الحديثـة**. الرياض:مكتبة الرشد. (١٤٢٥هـ-٢٠٠٤م)

٢٢. الخياط، عبد اللطيف. **ترتيب الأولويات طريق النجاح**. الرياض: دار الهدى للنشر والتوزيع. ١٤٢١هـ ٢٠٠٠م).

٢٣. دسوقي، محمد أحمد." مركز التحكم وعلاقته بمفهوم الذات لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومعلمي المرحلة الثانوية " مجلة الملك عبد العزيز، م١، (١٩٨٨م)

٢٤. الدويك، تيسير و ياسين، حسين. وعدس، محمد و الدويك، محمد فهمي. **الإدارة التربويـة والمدرسية** . الأردن: دار الفكر، (١٤١٨هـ - ١٩٩٨م)

٢٥. الذويبي، سهل علي." إدارة الوقت لدى المعلم في إطار تعدد أدواره وواجباته" رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة أم القرى. (١٤١٩هـ)

٢٦. السلمي، سالم دخيل الله." توزيع وقت عضو هيئة التدريس السعودي على مهامــه " رســالة ماجستير غير منشورة.جامعة أم القرى. (١٤١٢هـ)

٢٧. السعادات، إبراهيم خليل. " استخدام أساتذة الجامعة لأسلوب التعلم الذاتي من وجهة نظـر طالبات جامعة الملك سعود "المجلة السعودية للتعليم العالي.العدد الأول (١٤٢٤هـ)

٢٨. سليمان، عرفات عبد العزيز. **استراتيجية الإدارة في التعليم**. القاهرة:مكتبة الانجلو المــصرية. (١٩٧٨م).

٢٩. سلامة، سهيل فهد." إدارة الوقت منهج منظور للنجاح"عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات. (١٩٨٨م)

٣٠. سلامة، سهيل فهد. "إدارة الوقت منهج منظور لنجاح الإداري" الظهران: القافلة، شـركة أرامكو، العلاقات العامة.(١٤١٢هـ).

٣١. سلامة، سهيل فهد. " نحو إدارة ذاتية أفضل"دورية الإدارة العامة، الريـاض: معهـد الإدارة العامة. ع ٥٣ (١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م).

٣٢. سلامة ، عبد الحافظ محمد. **وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية** . الأردن: دار الفكر (١٤١٤هـ - ١٩٩٤م)

٣٣. سمعان، وهيب ومرسي، محمـد. **الإدارة المدرسـية الحديثـة**. القـاهرة :عـالم الكتـب. (١٩٧٥م).

٣٤. الساعي، أحمد جاسم و النعيمي ، نجاح محمد " تطوير برامج التعلم الذاتي باستخدام بعـض أنماط الاختبارات الموضوعية " رسالة الخليج، ع ٧٩، السنة ٢٢، (١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م)

٣٥. الشمراني، جابر مبارك "إدارة الوقت لدى المرشد الطلابي بمدارس التعليم العـام في العاصـمة المقدسة". رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة أم القرى.(١٤٢١هـ)

٣٦. الشمراني، عبدالله فائز."خطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة ومدى مراعـاة مـديري المدارس في التعليم العام بالعاصمة المقدسة لبعض الجوانب المتعلقة بها " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى (١٤١٩-١٤٢٠هـ)

٣٧. شيرتليف، ماري. **بنـاء الثقـة** . ترجمة : باهر عبد الهادي. الرياض : دار المعرفة للتنمية البشرية، (١٤٢٢هـ)

٣٨. الشهري، خالد حسن." كفايات تنفيذ الخطط الاستراتيجية التعليمية لدى مديري المـدارس " رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة أم القرى.(١٤٢٢هـ)

٣٩. الشايع، خالد. " عمل المرأة خارج بيتـها "http://saaid.net/female/046.htm (١٤٢٦هـ)

٤٠. رضا، أكرم. **إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح**. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.ط٣ ،(١٤٢٠هـ ، ٢٠٠٠م).

٤١. الرفاعي ،سعد سعيد. **إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية**. جدة: مكتبة كنوز المعرفة.(١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م)

٤٢. زهران ،حامد . **التوجيه والإرشاد النفسي** . القاهرة: عالم الكتب.(١٩٨٠م).

٤٣. الطخيس ، إبراهيم عبدا لله. **الإدارة التربوية**. الرياض : دار ابن سينا للنشر(١٩٩٧م)

٤٤. الطويل، هاني عبد الرحمن . **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي** . الأردن : دار وائل.ط ٢ (١٩٨٦م)

٤٥. العتمي ، أحمد محمد. " إدارة الوقت بين المفهوم والتطبيق " رسالة كلية القيـادة والأركـان. الرياض : ع ٦ (١٤٢٠هـ).

٤٦. العريني ، عبد العزيز عبد الله "عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليميـة في المـدارس الابتدائية من وجهة نظر مديرها" الكويت. المجلة التربوية.م١٦.ع٦٢. (٢٠٠٢م).

٤٧. العجمي ، محمد حسنين . **الإدارة المدرسية**.القاهرة دار الفكر العربي١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م

٤٨. علي، محمود محمد. **تنمية مهارات التفكير من خلال المناهج التعليمية**. جدة: دار المجتمع (١٤٢٣هـ- ٢٠٠٢م).

٤٩. العمري ، عبد الرحمن عوض " القيم الشخصية لدى مديري ومديرات المـدارس المتوسـطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم " رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى (١٤٢٠هـ- ٢٠٠٠م).

٥٠. عصفور ، محمد شاكر. "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية ندوة الدوام الرسمي في الأجهـزة الحكومية". معهد الإدارة العامة :الرياض .(١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م).

٥١. عقيلان، محمد موسى. "التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة" مجلة الملـك سـعود، العلوم التربوية، م١.(١٩٩٠م).

٥٢. عاشور، أحمد صقر . **تنمية المهارات القيادية والسلوكية** . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (١٩٩٧م)

٥٣. عبد العاطي، فاطمة فوزي " التعلم الذاتي بين تربية الذات وتكنولوجيا المعلومات " المؤتمر العلمي الثامن للتربية شبكة الخليج

http://www.gulfnet.ws/vb/search.php?searchid=7425 (٢٠٠٣م)

٥٤. عبد العالي، عادل. **إدارة الذات في حياتك الشخصية**. الدمام: ح المؤلف ١٤٢٣هـ.

٥٥. عسيري، يحي" مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومـديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى (١٩-١٤٢٠هـ).

٥٦. عطيوي، جودت عزت. **الإدارة المدرسية مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**. الأردن: الدار العلمية الدولية. (٢٠٠١م).

٥٧. الغامدي، معيض سعيد. "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، ١٤١٠هـ

٥٨. الغيثي، فهد محمد. " أساليب إدارة الوقت وممارستها من وجهة نظر مديري الإدارات الأمنية" رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة أم القرى. (١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م).

٥٩. الغزالي، محمد. **جدد حياتك** . دمشق:دار القلم (١٤٢٠هـ- ٢٠٠٠م). ط١٣.

٦٠. الفرح، عدنان و قواسمة، أحمد. " تطوير مقياس الثقة بالنفس" المجلة العربية للتربية، م١٦، ع٢ (شعبان ١٤١٧هـ، ديسمبر ١٩٩٦م).

٦١. القرني، عوض محمد. **حتى لا تكون كلا**. جدة : دار الأندلس الخضراء.ط ٤ (١٤١٨هـ-١٩٩٧م)

٦٢. القرني، علي حسن . " حياة القائد بين القدوة والإقتداء " http://www.uqu.edu.sa/majalat/shariaramag/mag22/mg-010.htm (١٤٢٤هـ)

٦٣. القرشي، ليلى حسن. "دراسة استطلاعية لبعض مهارات القيادة الإدارية لمديرات المدارس الابتدائية " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى (١٤٠٩هـ).

٦٤. القعيد، إبراهيم بن حمد. **العادات العشر للشخصية الناجحة** . الرياض: دار المعرفة للتنمية.ط٢.(١٤٢٢هـ).

٦٥. القعيد ، إبراهيم بن حمد والمبارك، خالد عبد العزيز. **المرشد الشخصي للسعادة والنجاح**. الرياض: دار المعرفة للتنمية.(١٤٢٣هـ).

٦٦. القوزي، بلغيث حمد. **الإدارة المدرسية ، ميادينها النظرية والعملية**. الرياض: مدارس البراعم الأهلية. (١٤١٠هـ - ١٩٨٩م).

٦٧. كوفي ، ستيفن . **العادات السبع للناس الأكثر فعالية**. ترجمة عبد الكريم العقيل. الرياض : مكتبة جرير. (٢٠٠٠هـ)

٦٨. كوفي، ستفن و ميريل ، روجر ، و ميريل ، ريبيكا. **إدارة الأولويات** . السيد المتولي حسن. الرياض : مكتبة جرير. (١٩٩٩م)

٦٩. كارينجي، ديل و ليفاين، ستيوارت .آر و كروم، مايكل .**اكتشف القائد الذي بـداخلك** . الرياض مكتبة جرير. (٢٠٠٠م).

٧٠. كولمان ، ليندا و كافاناه ، فيرجينيا. **إدارة الوقت** .محرر السلسلة دايل تيمب. ترجمة وليـد هوانة الرياض: معهد الإدارة العامة. (١٤١١هـ- ١٩٩١م)

٧١. كلنتن ، عبد الرحمن و فخرو، عبد الناصر. " تنمية مهارات التفكير المنهجي لـدى طـلاب المرحلة المتوسطة" الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج ١٤٢٠هـ -٢٠٠٠م

٧٢. الكردي ،محمد كامل و آل ناجي ، محمد عبد الله " دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة" الرياض : الإدارة العامة ، م ٣٦ ،ع ١ (١٤١٧هـ - ١٩٩٦م)

٧٣. لنذري، ن.هول.ج . **نظريات الشخصية**.ترجمة: فرج أحمد فرج و قدري محمود حنفي ولطفي محمد فطيم. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر. (١٩٧١م).

٧٤. النمر، سعود محمد **السلوك الإداري**.الرياض: مطابع جامعة الملـك سـعود.(١٤١٠هـــ- ١٩٩٠م).

٧٥. النمر، سعود و محمد، خاشقجي ، هاني يوسف و محمود، محمد فتحي و حمزاوي، محمد سيد. **الإدارة العامة الأسس والوظائف** . الرياض: ح المؤلفين. ط٣.(١٤١٤هـ، ١٩٩٤م).

٧٦. نوون ، دونالد. **الإبداع في حل المشاكل**. ترجمة عبد الكريم العقيل .الرياض: مكتبة جريـر. (٢٠٠١م).

٧٧. ما كتري، اليك. **مصيدة الوقت** . الرياض: مكتبة جرير.ط٣.(٢٠٠٠م)

٧٨. ماكتري، إليك. **إدارة الوقت** .دايل تيمب، ترجمة: وليد هوانـة. الريـاض: معهـد الإدارة العامة.(١٤١١هـ - ١٩٩١م)

٧٩. مختار، هادي رضا. " عمل المرأة وأثره على عدم الاستقرار الأسري" مجلة العلوم الاجتماعيـة مجلد ٢٥، ع ٢ (١٩٩٧م)

٨٠. محضر،حسين عبدالله. **الجديد في الإدارة المدرسية**.جدة :دار الشروق .ط٤(١٩٨٥م)

٨١. مرسي، محمد منير. **الإدارة المدرسية الحديثة** .القاهرة: عالم الكتب. (١٩٩٥م)

٨٢. موسى،رشاد علي والأكلبي ،فهد عبدالله. **سيكولوجية الإدارية المدرسية**. القاهرة: مؤسـسة المختار.(١٩٩٨م).

٨٣. مصطفى، صلاح عبد الحميد. **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. الرياض: دار المريخ .(١٤١٤هـ، ١٩٩٤م).

٨٤. مصطفى، إبراهيم والزيات أحمد وعبد القادر و النجار، محمد **المعجم الوسيط** . استانبول: المكتبة الإسلامية (١٣٩٢هـ- ١٩٧٢م)

٨٥. المعلم، طه " مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى (١٤٢٣هـ-٢٠٠٢م)

٨٦. منصور، عبد المجيد أحمد "مفهوم الذات عند الكبار" مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية (١-٢) (١٩٨٩م).

٨٧. المنيع محمد عبدالله و غانم سعيد العبيدي " دراسة تحليلية للعمل اليومي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية " مجلة كلية التربية جامعة الملك سعود، م ٤، (١٩٨٢م)

٨٨. المهيري، عبد الله.(١٤٢١هـ-٢٠٠١م). "إدارة الذات". www.alnoor-world

٨٩. ملائكة، عبد العزيز محمد. **إدارة الوقت في الأعمال بالمملكة العربية السعودية**. جدة: بنك القاهرة السعودي، سلسلة إصدارات إدارة الأبحاث الاقتصادية والمعلومات. (١٩٩١م-١٤١٢هـ)

٩٠. المنيف، محمد صالح .**المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية**. الرياض : ح المؤلف.(١٤٢٣هـ- ٢٠٠٢م).

٩١. المنيف، محمد صالح. **الخطة السنوية لمدير المدرسة**. الرياض : ح المؤلف.(١٤٢١هـ-٢٠٠٠م).

٩٢. المنيف، محمد صالح. **التخطيط المدرسي مفهومه وأهميته لمسير المدرسة** . الرياض : ح المؤلف.(١٤٢١هـ- ٢٠٠٠م).

٩٣. ماجد، رنييه. و كودكيند، ماليسيا . **التوازن بين العمل والحياة الخاصة**. ترجمة طه عزام. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.(١٤٢٢هـ)

٩٤. مشهور، مصطفى. **القدوة على طريق الدعوة** . القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية. (دت)

٩٥. موقع الرئاسة العامة لتعليم البنات.
http://www.jeddahedu.gov.sa/NEWS/news.asp (١٤٢٣/١٤٢٤هـ).

٩٦. وتر، محمد ظاهر. **دور الزمن في الإدارة**. دمشق: المطبعة العلمية.(دت)

المراجع الأجنبية

1. Copeland ,Susan R.(2000)."Using Self- management to improve study skills performance of high school students with mental retardation in general education classrooms ". Unpublished Ph.D.Thesis, Vanderbil University .

2. Hippler, Brooke Jenkins(2000). "Self- management by beginning special education teachers" Unpublished Ph.D.Thesis, The Ohio State University.

3. Holliman, Evelyn Comelia(2000) "Self- management: Instruction and training in choice theory and reality Therapy as Measured by the Adult Nowicki-Strickland Locus of Control Scale" Unpublished Ed.D.Thesis,University Of Saraota.

الملاحق

ملحق رقم (١)

صلاحيات مديرة المدرسة

وفيما يلي كامل الصلاحيات المفوضة لمديرات المدارس (نص اللائحة):كما وردت في موقع وزارة التربية و التعليم لشئون لتعليم البنات لعام. (١٤٢٣هـ/ ١٢٢٤هـ).

المادة الأولى:

تفوض مديرات المدارس الصلاحيات الآتية:

١/١- تشكيل المجالس واللجان في المدرسة وتفعيل دورها وفق القواعد التنظيمية لهذه المجالس واللجان، وتحديد مواعيد اجتماعاتها.

٢/١- زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الضرورة أثناء العام الدراسي وفق المعادلة المقررة (عدد الطالبات مع عدد الفصول)، على ألا تترتب على ذلك زيادة في عدد المعلمات مع إشعار إدارة التعليم بذلك.

٣/١- السماح للطالبات المتكرر رسوبهن والكبيرات في السن بمواصلة الدراسة أو تحويلهن إلى مدارس أخرى وفق التعليمات واللوائح بعد الاستئناس برأي لجنة التوجيه والإرشاد وإشعار شؤون الطالبات في إدارة التعليم بذلك.

٤/١- إعادة توزيع الطالبات في الفصول حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية وفق المعادلة الخاصة بالفصول والطالبات بعد الاستئناس برأي الإشراف التربوي، وفق ما نصت عليه لائحة تقييم الطالب ومذكرتها التفسيرية.

٥/١- إحالة أية طالبة يشتبه في إصابتها بمرض معد إلى جهة صحية وعدم السماح لها بالعودة إلى الدراسة في المدرسة إلا بعد أن تحضر تقريراً طبياً معتمداً ويؤكد عدم خطورتها على الطالبات أو خلوها من المرض أو شفائها.

٦/١- فتح مركز خدمات الطالبات التربوي بعد موافقة شؤون الطالبات في إدارة التعليم عند توفر العدد اللازم لافتتاحه على ألا تترتب على ذلك أية التزامات مالية وإبلاغ شعبة نشاط الطالبات في إدارة التعليم بما يتخذ.

٧/١- إقرار الخطط والبرامج لنشاط الطالبات، والإشراف على تهيئتهن للمشاركة في البرامج التي تنظمها إدارة شؤون الطالبات في إدارة التعليم، واختيار المعلمات المشرفات على

الطالبات وفق ما يصدر من الإدارة العامة لنشاط الطالبات من ضوابط.

١/٨- منح الحوافز وإيقاع الجزاءات التربوية على الطالبات، وفق ما يصدر من لوائح وتنظيمات.

١/٩- تسمية المعلمة التي تنقل من المدرسة في حال وجود زيادة من المعلمات فيها، وفق ضوابط يحددها مجلس المدرسة، مع إشعار إدارة التعليم بذلك.

١/١٠- الموافقة على من ترشح للعمل وكيلة للمدرسة، مع ذكر المبررات في حال عدم الموافقة، وتحدد لجنة مديرات ووكيلات المدارس في إدارات التعليم الآلية المناسبة لمعرفة رأي مديرة المدرسة.

١/١١- تقييم أداء المعلمات وسائر العاملات في المدرسة، وفي حال اختلاف وجهات النظر في التقييم بين مديرة المدرسة والمشرفة التربوية المتخصصة يؤخذ متوسط الدرجة بينهما في العناصر الفنية.

١/١٢- تكليف العاملات في المدرسة بأية أعمال أخرى تقتضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي مع مراعاة العدالة بين العاملات.

١/١٣- تحديد عدد الزيارات الفنية في العام الدراسي بما يتناسب مع مستوى كل معلمة وظروف

المدرسة على ألا تقل عن زيارتين للمعلمة الحاصلة على تقدير (ممتاز) في الأداء الوظيفي، وثلاث زيارات للمعلمة الحاصلة على تقدير (جيد جداً)، وأربع زيارات للمعلمة الحاصلة على تقدير (جيد فأقل).

١/١٤- تنظيم برنامج النمو المعرفي والمهني داخل المدرسة وأثناء اليوم الدراسي مثل (جدول تبادل زيارات ولقاءات معلمات التخصص وبرامج التدريب التنشيطي وورش العمل) بما يناسب الجدول الدراسي ومصلحة الطالبات بعد التنسيق مع الإدارة المختصة في إدارة التعليم

١/١٥- توزيع الجداول المدرسية وتعديلها بين المعلمات مثل (الجدول المدرسي للحصص، والانتظار، والمناوبة، والاختبارات... الخ) في بداية العام وأثنائه بما يحقق المصلحة التعليمية وبما لا يتعارض مع التعليمات.

١/١٦- تعديل خطة الحصص الدراسية عند وجود عجز في عدد المعلمات مع إشعار إدارة الإشراف التربوي في إدارة التعليم في حينه، بعد التأكد من عدم إمكانية وجود حلول أخرى

١٧/١- إصدار قرارات الحسم على المتغيبات والمتأخرات من منسوبات مدرستها وفق الأنظمة والتعليمات وإبلاغ إدارة التعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري ثم تقوم إدارة التعليم بإيقاع العقوبة المناسبة على المتغيبات والمتأخرات وتطبيق ما ينص عليه النظام، ويكون مدير شؤون الموظفين في إدارة التعليم مسؤولاً عن التأخير في الحسم من الراتب وتطبيق ما ينص عليه النظام.

١٨/١- منح المعلمات وسائر العاملات في المدرسة الإجازات الاضطرارية حسب ما تراه محققاً للمصلحة التعليمية، حيث لا تتجاوز المدة عن خمسة أيام في الفصل الدراسي الواحد.

١٩/١- منح الإجازة المرضية لمنسوبات المدرسة على ضوء التقارير الطبية، بعد التأكد من تمشيها وفق لائحة التقارير الطبية، مع موافاة إدارة شؤون الموظفين في إدارة التعليم بقرار الإجازة لإكمال اللازم بشأنه.

٢٠/١- تغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبية والوسائل إذا ما دعت المصلحة التربوية والتعليمية لذلك بعد موافقة مجلس المدرسة.

٢١/١- المساءلة الخطية لأية واحدة من منسوبات المدرسة ولفت نظر المقصرة منهن أو إحالتها لإدارة التعليم في حال وجود ما يستدعي ذلك.

٢٢/١- التنسيق مع مؤسسات التدريب الأهلي لتنفيذ برامج تدريبية للطالبات والمعلمات في المدرسة بعد موافقة مجلس المدرسة، شريطة أن يكون كامل الطاقم التدريبي من العنصر النسائي، وألا تترتب على ذلك أية التزامات مالية على الوزارة.

٢٣/١- توقيع خطابات التعاريف لجميع منسوبات المدرسة، وفق النموذج والتعليمات المنظمة لذلك.

٢٤/١- تفويض بعض من صلاحياتها للوكيلة أو الوكيلات في المدرسة.

٢٥/١- السماح للطالبة التي تتأخر بعذر مقبول عن موعد الاختبار للدور الأول بفصليه والدور الثاني بما لا يزيد على نصف زمن اختبار المادة وألا تكون قد خرجت أية طالبة من القاعة ويستثنى من ذلك طالبات الصف الثالث الثانوي.

٢٦/١- قبول عذر الطالبة في الصف الثالث ثانوي المتأخرة عن الاختبار والسماح لها بدخول قاعة الاختبار على ألا يزيد التأخير على عشر دقائق من بدء زمن اختبار المادة وألا

تكون قد خرجت واحدة من الطالبات من القاعة.

١/٢٧- تكليف من تراه من المعلمات بوضع أسئلة مواد الاختبارات من تخصصها نفسه لغير الصفوف التي تدرسها وذلك في حال وجود المسوغات اللازمة ويتم إشعار إدارة التعليم بذلك

١/٢٨- مراجعة أوراق اختبارات الطالبات المكملات الفصلية أو النصفية في حدود مادتين فقط.

١/٢٩- إعادة تقييم نصف الفصل الدراسي لأية مجموعة من الطالبات إذا ثبت أن تقييمهن تم في ظروف غير ملائمة مع تقديم المسوغات اللازمة لإدارة التعليم.

١/٣٠- في حال حدوث أي خطر يهدد منسوبات المدرسة مثل الحريق أو ما شابهه ويقتضي الأمر الاتصال المباشر مع الجهات المختصة مثل الدفاع المدني والهلال الأحمر فيجوز لمديرة المدرسة الاتصال مباشرة حفاظاً على سلامة منسوبات المدرسة.

المادة الثانية:

ينظم الإشراف التربوي في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات لقاءات وحلقات عمل تشارك فيها المشرفات التربويات ومديرات المدارس لتفهم مضامين هذه الصلاحيات ووضع خطط العمل لتطبيقها ومتابعة تنفيذها.

المادة الثالثة:

تقوم مديرات المدارس بعقد اجتماعات مع منسوبات المدرسة من معلمات ومرشدات طلابيات ورائدات النشاط والإداريات في مدارسهن لإيضاح المسؤولية المسندة إلى كل منهن في هذه الصلاحيات والشروع في تنفيذها.

المادة الرابعة:

يقوم الإشراف التربوي في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات بمراجعة هذه الصلاحيات وتقييمها ورصد ملاحظات مديرات المدارس بشأنها من واقع التطبيق وترسل إلى الوكيل الشؤون التنفيذية وفق النموذج المرفق وذلك في نهاية كل عام دراسي.

ملحق رقم (٢)

أسماء المحكمين

م	اسم الدكتور	القسم
١	د/ أحمد عبد الرحمن الغامدي	تربية فنية
٢	د/ أسعد حسن مكاوي	إدارة تربوية وتخطيط
٣	د/ زهير الكاظمي	إدارة تربوية وتخطيط
٤	د/ رمضان عيد	إدارة تربوية وتخطيط
٥	أ/ د/ ضيف الله الثبيتي	مناهج وطرق تدريس
٦	د/ على على عبدربه	إدارة تربوية وتخطيط
٧	د/ على عبدالله الزهراني	إدارة تربوية وتخطيط
٨	د/ فائقة عباس سنبل	إدارة تربوية وتخطيط
٩	د/محمد معيض الوذيناني	إدارة تربوية وتخطيط
١٠	د/ محمد صالح شيراز	خدمة اجتماعية
١١	د/ مسعود خضر القرشي	إدارة تربوية وتخطيط

ملحق رقم (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

مديرة المدرسة **سلمها الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد...

بين يديك استبانة أعدت لجمع معلومات حول دراسة بعنوان: (**إدارة الذات لدى مديرة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة**).كدراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الاستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول عبارة عن بيانات شخصية وعامة، والجزء الثاني عبارة عن معلومات عن مهام مديرة المدرسة وكيفية توزيع وقت المديرة عليها. أما الجزء الثالث فهو عبارة عن معلومات عن مبادئ إدارة الذات وكيفية ممارسة مديرة المدرسة لتلك المبادئ.

لذلك أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة وذلك بوضع إشارة (   ) في المربع الذي يمثل الإجابة المختارة.

مثال:

المهمة	الوقت الذي تستغرقه						تكرار أداء هذه المهمة				
	بدون	٣٠دقيقة	٣٠-٦٠دقيقة	١-٢ساعة	٢-٣ساعة	٣-٤ساعة	يوميا	أسبوعيا	شهريا	فصليا	سنويا
مراجعة الإدارة التعليمية											
عقد الاجتماع الدوري لمعلمات المواد											

مع العلم بأن هذه الاستبانة خصصت لأغراض البحث العلمي.ولكِ جزيل الشكر والامتنان.

الباحثة

الجزء الأول

البيانات الشخصية

أولاً : سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية		
		من سنة إلى أقل من خمس سنوات
		من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
		من عشر سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة
		من خمسة عشر سنة فأكثر

ثانياً: المؤهل التعليمي:

المؤهل التعليمي		
		دبلوم
		بكالوريوس
		ماجستير

ثالثاً: الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية		
		عزباء
		متزوجة
		مطلقة
		أرملة

الجزء الثاني

توزيع وقت مديرة المدرسة على المهام المختلفة

المهمة	الوقت الذي تستغرقه						تكرار أداء المهمة				
	بدون	أقل من ٣٠ دقيقة	٣٠- ٦٠ دقيقة	١-٢ ساعة	٢-٣ ساعة	٣-٤ ساعة	يوميا	أسبوعيا	شهريا	فصليا	سنويا
الإشراف على الطابور الصباحي											
الإطلاع على المعاملات الواردة إلى المدرسة واتخاذ اللازم حيالها											
الرد على المكالمات الهاتفية											
توزيع المهام بين الإداريات والمعلمات في المدرسة											
الإشراف على تنفيذ الدروس النموذجية											
مراجعة الإدارة التعليمية											
التدريس أن وجد											
تعبئة بطاقة الأداء الوظيفي بالنسبة لمعلمة واحدة فقط											
حضور اجتماع مجلس الأمهات											
القيام بزيارة المعلمات وفق الجدول الخاص بذلك											
الإطلاع على سجل الغياب والحضور											
المرور على الصفوف الدراسية والتأكد من حسن سير العمل											
استقبال المشرفات التربويات وتسهيل عملهن											

المهمــــــة	الوقت الذي تستغرقه						تكرار أداء المهمة				
	بدون	أقل من ٣٠ دقيقة	٣٠-٦٠ دقيقة	١-٢ساعة	٢-٣ساعة	٣-٤ساعة	يوميا	أسبوعيا	شهريا	فصليا	سنويا
الإشراف على تنفيذ حصة النشاط أو الريادة											
متابعة المقصف المدرسي وما يقدمه من وجبات											
الإطلاع على سير العمل في المكتبة المدرسية											
متابعة التقارير الشهرية عن مستويات الطالبات التحصيلية											
البت في المعاملات المالية المتعلقة بالمدرسة											
عقد الاجتماعات الدورية لمعلمات المواد الدراسية											

الجزء الثالث

مبادئ إدارة الذات

م	العبـــــــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث البتة
١	أحدد أهدافي بدقة ووضوح					
٢	أراجع أهدافي بصفة مستمرة					
٣	أضع أهدافي بطريقة واقعية ومتوازنة ضمن أهداف الإدارة المدرسية					
٤	أعطي أولوية كبرى للمهام التي تؤدي إلى تحقيق أهدافي					
٥	أحدد وقتا للتخطيط والتفكير في عملي يوميا					
٦	أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها					
٧	أخصص بجدول مهامي وقتا مفتوحا لكي أكون مستعدة للأزمات وللأمور الطارئة					
٨	أشعر بأنني أدرك أولوياتي وقادرة على ترتيبها					
٩	أعمل وفق مبدأ الأهم قبل المهم					
١٠	أبد مهامي وأنهيها في الوقت المحدد لذلك					
١١	أتعامل بفاعلية مع الزائرات اللاتي يضيعن وقتي					
١٢	أصل إلى العمل والاجتماعات في الوقت المحدد					
١٣	أقوم بتفويض بعض الأعمال إلى الإداريات					
١٤	أشعر بأنه ليس لدي ضغوط كبيرة في إدارة العمل المدرسي					
١٥	أبحث عن قدوة حسنة أحاكيها في بعض جوانب حياتي					
١٦	أشجع الأخريات على المعاملة الحسنة من خلال معاملتي الحسنة معهن					

م	العبـــــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث البتة
١٧	أحسن أخلاقي واحتفظ بالابتسامة والبشاشة دائما					
١٨	أحاول قضاء حاجات الأخريات قدر الإمكان					
١٩	لدي القدرة على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما					
٢٠	أتصرف بحرية تامة في مختلف المواقف					
٢١	أعتمد على نفسي في حل مشكلاتي					
٢٢	أستطيع بناء علاقاتي الاجتماعية بكل سهولة					
٢٣	أمتلك القدرة الكافية للدفاع عن حقوقي					
٢٤	أواجه المواقف الطارئة بثبات دون انفعال					
٢٥	أتكلم بطلاقة عند التحدث مع الأخريات					
٢٦	أتعرف على قدرات الأخريات الإبداعية					
٢٧	اتصف بالمرونة الذاتية وأهيىء نفسي لأي نقد					
٢٨	أمتلك القدرة على التحليل والاستدلال					
٢٩	أجد في نفسي ميلا لإيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة					
٣٠	أبحث عن الأفكار الجديدة في غير مراجعها التقليدية					
٣١	أضع لمساتي على الحلول الجاهزة والمتوافقة مع الأنظمة					
٣٢	أنجز كل أعمالي داخل المدرسة فقط					
٣٣	أراعي الموازنة بين واجباتي الأسرية و متطلبات عملي					
٣٤	أشارك الأخريات في أنشطتهن الاجتماعية المختلفة					

م	العبـــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث البتة
٣٥	أصغي باهتمام وأتفهم ما تريد المتحدثة					
٣٦	أحتفظ بهدوء أعصابي في وجه المتحدثة عندما أكون غاضبة					
٣٧	رسالتي التي أرغب في إيصالها للأخريات دقيقة وواضحة					
٣٨	أراعي المستويات المختلفة للأخريات عند الحديث					
٣٩	أتوقف بين الحين والآخر لإعطاء الأخريات فرصة للحديث					
٤٠	أحاول تنمية وتطوير ذاتي لزيادة معلوماتي					
٤١	استخدم الوسائل والأجهزة الحديثة في عملي					
٤٢	أحضر ندوات و دورات تدريبية بين الحين والآخر					
٤٣	أخصص وقت للقراءة في مختلف المعارف بشكل منتظم					
٤٤	أزور المعارض التي تثري معارفي ومعلوماتي					
٤٥	أركز على النظام والتنظيم داخل المدرسة					
٤٦	أقوم بتوجيه المعلمات والطالبات وإرشادهن.					
٤٧	أتابع الأحداث السياسية المعاصرة					
٤٨	أحرص على تنمية القدرات الفنية و الجمالية لدى الطالبات					
٤٩	أهتم بقضايا أمتي وشؤون مجتمعي					
٥٠	أوفر المال واستثمره في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة					
٥١	أشجع الطالبات على الابتكار والاستفادة العلمية من المواد الدراسية					

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترمة.............

معلمتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد...

من خلال أهمية رأيك في تطوير الإدارة المدرسية أقدم إليك هذه الاستبانة التي تمثل التطبيق الميداني لدراسة بعنوان: **(إدارة الذات لدى مديرة المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة)**.كدراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الاستبانة عبارة عن معلومات عن مبادئ إدارة الذات وكيفية ممارسة مديرة المدرسة تلك المبادئ.

لذلك أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة وذلك بوضع إشارة ( ) في المربع الذي يمثل الإجابة المختارة.

مثال:

المبدأ	م	العبـــــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث البته
تحديد الأهداف	١	تحدد المديرة أهدافها بدقة ووضوح					
	٢	تراجع المديرة أهدافها و أعمالها بصفة مستمرة					

مع العلم بأن هذه الاستبانة خصصت لأغراض البحث العلمي.ولكِ جزيل الشكر والامتنان.

الباحثة

م	العبـــــــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث البتة
١	تحدد المديرة أهدافها بدقة ووضوح					
٢	تراجع المديرة أهدافها بصفة مستمرة					
٣	تضع أهدافها بطريقة واقعية ومتوازنة ضمن أهداف الإدارة المدرسية					
٤	تعطي أولوية كبرى للمهام التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها					
٥	تحدد المديرة وقتا للتخطيط والتفكير في عملها يوميا					
٦	تعد المديرة قائمة عمل يومية وترتبها حسب أهميتها					
٧	تخصص بجدول مهامها وقتا مفتوحا لكي تكون مستعدة للأزمات وللأمور الطارئة					
٨	تشعر المديرة بأنها تدرك أولوياتها وقادرة على ترتيبها					
٩	تعمل المديرة وفق مبدأ الأهم قبل المهم					
١٠	تبدأ مهامها وتنهيها في الوقت المحدد لذلك					
١١	تتعامل المديرة بفاعلية مع الزائرات اللاتي يضيعن الوقت					
١٢	تصل إلى العمل والاجتماعات في الوقت المحدد					
١٣	تقوم بتفويض بعض الأعمال إلى الأخريات					
١٤	تشعر المديرة بأنه ليس لديها ضغوط كبيرة في إدارة العمل المدرسي					
١٥	تبحث المديرة عن قدوة حسنة تحاكيها في بعض جوانب حياتها					
١٦	تشجع الأخريات على المعاملة الحسنة من خلال معاملتها الحسنة معهن					

م	العبـــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث البتة
١٧	تحسن أخلاقها وتحتفظ بالابتسامة والبشاشة دائما					
١٨	تحاول المديرة قضاء حاجات الأخريات قدر الإمكان					
١٩	لدي المديرة القدرة على اختيار الكلمات المناسبة عند التحدث في موضوع ما					
٢٠	تتصرف المديرة بحرية تامة في مختلف المواقف					
٢١	تعتمد المديرة على نفسها في حل مشكلاتها					
٢٢	تستطيع المديرة بناء علاقاتها الاجتماعية بكل سهولة					
٢٣	تمتلك المديرة القدرة الكافية للدفاع عن حقوقها					
٢٤	تواجه المديرة المواقف الطارئة بثبات دون انفعال					
٢٥	تتكلم المديرة بطلاقة عند التحدث مع الأخريات					
٢٦	تعرف المديرة قدرات الأخريات الإبداعية					
٢٧	تتصف المديرة بالمرونة الذاتية وتهيىء نفسها لأي نقد					
٢٨	تمتلك المديرة القدرة على التحليل والاستدلال					
٢٩	تجد المديرة في نفسها ميلا لإيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة					
٣٠	تبحث المديرة عن الأفكار الجديدة في غير مراجعها التقليدية					
٣١	تضع لمساتها على الحلول الجاهزة والمتوافقة مع الأنظمة					
٣٢	تنجز كل أعمالها داخل المدرسة فقط					
٣٣	تراعي الموازنة بين واجباتها الأسرية و متطلبات عملها					
٣٤	تشارك المديرة الأخريات في أنشطتهن الاجتماعية المختلفة					
٣٥	تصغي المديرة باهتمام وتتفهم ما تريد المتحدثة					

م	العبـــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث البتة
٣٦	تحتفظ بهدوء أعصابها في وجه المتحدثة عندما تكون غاضبة					
٣٧	رسالة المديرة التي ترغب في إيصالها للأخريات وواضحة					
٣٨	تراعي المستويات المختلفة للأخريات عند الحديث					
٣٩	تتوقف المديرة بين الحين والآخر لإعطاء الأخريات فرصة للحديث					
٤٠	تحاول المديرة تنمية وتطوير ذاتها لزيادة معلوماتها					
٤١	تستخدم المديرة الوسائل والأجهزة الحديثة في عملها					
٤٢	تحضر المديرة ندوات ودورات تدريبية بين الحين والآخر					
٤٣	تخصص وقت للقراءة في مختلف المعارف بشكل منتظم					
٤٤	تزور المديرة المعارض التي تثري معارفها ومعلوماتها					
٤٥	تركز المديرة على النظام والتنظيم داخل المدرسة					
٤٦	تقوم بتوجيه المعلمات والطالبات وإرشادهن.					
٤٧	تتابع المديرة الأحداث السياسية المعاصرة					
٤٨	تحرص المديرة على تنمية القدرات الفنية و الجمالية لدى الطالبات					
٤٩	تهتم المديرة بقضايا أمتها وشؤون مجتمعها					
٥٠	توفر المديرة المال وتستثمره في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة					
٥١	تشجع المديرة الطالبات على الابتكار والاستفادة العلمية من المواد الدراسية					

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ٢٢٠٨١
التاريخ : ١٨/٣/١٤٢٤هـ
المشفوعات : ــــ

سعادة عميد كلية التربية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

فبناء على الخطاب الذي تقدمت به الطالبة / **ابتسام رده عطية الثقفي**
من قسم الادارة التربوية والتخطيط وترغب فيه إفادتها عن موضوع بعنوان :
" إدارة الذات لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة "
والذي اختارته لتنال به درجة الماجستير من جامعة ام القرى . يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بان هذا البحث لا يوجد ضمن قاعدة البيانات المتوفرة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض .

هذا وتقبلوا منا خالص التحيات والتقدير



عميد معهد البحوث العلمية
وإحياء التراث الإسلامي

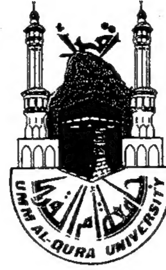
أ.د/ محمد حمزه السليماني

جامعة ام القرى
مكة المكرمة ص.ب : ٧١٥
برقيا : جامعة ام القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٠٢-٥٥٧٤٦٤٤ (١٠ خطوط)

Umm AL - Qura University
Makkah Al-Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ١٢٩/ / ر س
التاريخ : ٨/ ٨/ ١٤٢٤هـ
المشفوعات :

سعادة / مديرة شعبة الإحصاء . المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيد سعادتكم بأن الطالبة /إبتسام بنت ردة الثقفي ذات الرقم (٤٢٠٨٠٣٥٩) احدى طالبات مرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط تقوم بعمل بحث بعنوان (إدارة الذات لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة) وتحتاج إلى بيانات ومعلومات إحصائية عن عدد المديرات والمعلمات بمدارس المتوسطة والثانوية والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة .

نأمل من سعادتكم تعميد من يلزم بمساعدتها في جمع المعلومات الضرورية للبحث

ولسعادتكم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ،،،،



وكيلة قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د . فائقة بنت عباس سنبل

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ - ٠٢ (١٠ خطوط)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ١٩٥/ د.ث

التاريخ : ٩ج/١٠/ ١٤٢٤هـ

المشفوعات : ....

سعادة/ مديرة وحدة الدراسات والبحوث التربوية سلمها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيد سعادتكم بان الباحثة/ ابتسام بنت ردة عطية الثقفي احدى طالبات قسم الإدارة التربوية والتخطيط والتى تقوم بأعداد بحثها بعنوان (إدارة الذات لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة) .

نأمل من سعادتكم التكرم بتعميد من يلزم بتوزيعها عليهم .

شاكرين تعاونكم وتقبلوا تحياتي ،،،،

وكيلة قسم الإدارة التربوية والتخطيط

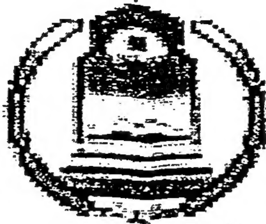
د . فائقة بنت عباس سنبل



جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ _ ٠٢ (١٠ خطوط)

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم / شئون البنات
الإدارة العامة للتربية التعليم بمكة المكرمة (بنات)
وحدة الدراسات والبحوث التربوية



الرقم : ٣٧٦
التاريخ : ٢٧ / ١٢ / ١٤٢٤هـ
المرفقات : ١

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / ابتسام بنت ردة عطية الثقفي .

المكرمة مديرة المدرسة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

نأمل منكم تسهيل مهمة الطالبة / ابتسام بنت ردة عطية الثقفي بمرحلة الماجستير بكلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى للبنات بمكة المكرمة في الإجابة على الاستبانة من قبلكم وعدد أوراقها المختومة (٦) فقط ، ومن قبل المعلمات وعدد أوراقها المختومة (٣) فقط بعنوان " **إدارة الذات لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة** " في ضوء ما تسمح به الأنظمة والتعليمات .

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفاً .

والله ولي التوفيق .

مديرة وحدة الدراسات و البحوث التربوية
٢٧/١٢/١٤٢٤هـ
عنيزة حسين الأنصاري

ص.أبوبابس